



**CRÉER UNE ÉPICERIE SOLIDAIRE POUR LUTTER CONTRE
L'ISOLEMENT DES TRAVAILLEURS PAUVRES A PARTIR D'UN
CENTRE SOCIAL RURAL**

Stéphanie RENZY

2011

cafedes



« Il ne s'agit plus de commander et de contrôler, mais de faire adhérer à un projet, d'inspirer, de conseiller, de construire ensemble, d'interpréter, de responsabiliser... »

Daniel BELET

Extrait de « devenir une vraie entreprise apprenante »

Sommaire

Introduction	3
1 L'isolement des travailleurs pauvres sur un territoire rural, enjeux et possibilités de réponses	5
1.1 Les travailleurs pauvres : insécurité, isolement et individualisme.....	5
1.1.1 Les indicateurs de pauvreté concernant les travailleurs.....	5
1.1.2 Les travailleurs pauvres : facteurs individuels et familiaux.....	7
1.1.3 Les travailleurs pauvres sur le territoire de Beaurepaire et les facteurs aggravants.	8
1.2 Les politiques familiales au service de la lutte contre les exclusions.....	11
1.2.1 Les limites des politiques de l'emploi.....	11
1.2.2 La place des politiques familiales et du schéma du territoire sud de la CAF de Vienne.....	14
1.2.3 Les missions d'un centre social, textes de références	16
1.3 Fédérer l'équipe et inscrire le centre social dans le travail en réseau	18
1.3.1 Un ancrage territorial à consolider	18
1.3.2 Une opportunité : une équipe à mutualiser	22
1.3.3 Bilan et plan d'actions	23
2 Sur un territoire rural créer du lien social par le biais de l'économie sociale et solidaire.....	27
2.1 Un objectif : créer du lien social pour améliorer le « vivre ensemble ».....	27
2.1.1 La solidarité comme vecteur de lien social	27
2.1.2 La solidarité comme facteur du vivre ensemble	30
2.1.3 De la participation à « l'empowerment » : rendre citoyen.....	31
2.2 L'inscription du centre social sur un territoire.....	33
2.2.1 La territorialisation et le développement territorial.....	33
2.2.2 Le territoire fait le projet : l'action liée aux caractéristiques des contextes locaux.	35
2.2.3 Le projet fait le territoire : l'action contribue à la structuration du territoire	37
2.3 Un moyen : L'économie sociale et solidaire.....	39
2.3.1 Les principes fondamentaux de l'économie sociale et solidaire	39
2.3.2 Les enjeux de l'économie sociale et solidaire	42
2.3.3 La gouvernance d'une épicerie sociale et solidaire.....	45

3	Créer une épicerie sociale et solidaire pour lutter contre l'isolement des travailleurs pauvres à partir d'un centre social.....	49
3.1	Une démarche participative au service d'un projet de territoire	49
3.1.1	L'animation globale : une démarche d'intervention sociale d'intérêt collectif	49
3.1.2	Une méthode rigoureuse au service de l'implication de l'ensemble des acteurs	51
3.1.3	Une démarche autour d'un projet qui favorise l'implication des acteurs	52
3.2	L'importance de fédérer les partenaires autour du projet et de montrer la légitimité du centre social.	56
3.2.1	Le directeur garant de la dynamique du partenariat	56
3.2.2	Les axes principaux du projet	58
3.2.3	L'équipe du centre social actrice dans le projet.....	61
3.3	Un budget garant de l'aspect solidaire	64
3.3.1	Le budget prévisionnel garant du projet	64
3.3.2	L'intérêt du centre social : en termes de projet et de gestion financière	66
3.3.3	L'évaluation participative de la mise en place de l'épicerie.....	68
	Conclusion.....	71
	Bibliographie.....	73
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CCAS : Centre Communal d'Action Sociale

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDDRA : Contrat de Développement Durable en Rhône Alpes

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CEGES : Conseil des entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale.

CES : Contrat Emploi Solidarité

CIB : Centre de l'Île du Battoir

CNAF : Caisse Nationale d'Allocations Familiales

CNLAMCA : Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives

CRESS : Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire

CSTS : Conseil Supérieur du Travail Social

DSL : Développement Social Local

ESF : Economie Sociale et Familiale

GESRA : Groupement des Epiceries Sociales et solidaires Rhône Alpes

IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

ISIC : Intervention Sociale d'intérêt Collectif

MSA : Mutualité Sociale Agricole

ORS : Observatoire Régional de Santé

PIJ : Point d'Information Jeunesse

RMI : Revenu Minimum d'Insertion

RSA : Revenu de Solidarité Active

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

TUC : Travaux d'Utilité Collective

Introduction

Le Centre Social de l'Île du Battoir que je dirige depuis 2 ans est une structure importante sur le territoire de la communauté de communes de Beaurepaire (Isère 38). En effet créé depuis 1996, il a triplé, voire quadruplé ses activités et sa taille en 15 ans. Son territoire d'intervention s'est considérablement élargi, puisqu'il est passé d'une localisation sur Beaurepaire à une extension sur 11 communes de la communauté de communes.

Sa spécificité réside dans le fait qu'il propose un large spectre d'actions répondant aux demandes de la population et au delà d'une simple offre de loisirs. Il regroupe des actions jeunesse, enfance, famille, mais aussi insertion et formation professionnelle continue.

Cependant j'ai constaté d'importantes disparités de population entre le bourg centre du territoire et les petites communes des alentours. En effet, Beaurepaire, regroupe plus de 25% de la population. Sa proximité avec les commerces et les administrations entraîne un flux de population important. Les familles dans la précarité ou ayant subi des difficultés dans leur parcours de vie viennent habiter sur cette commune où les logements sont peu chers mais souvent vétustes. De plus une arrivée importante de nouveaux habitants venant des banlieues urbaines s'est produite ces dernières années. Ils sont « attirés » par un accès aux logements peu chers, mais n'anticipent pas les dépenses liées au milieu rural avec les transports et l'éloignement géographique du bassin d'emploi.

L'ensemble de ces points entraîne une précarisation importante de la population et notamment un nombre croissant de « travailleurs pauvres » pour qui le travail est une reconnaissance mais qui n'arrivent pas à subvenir à leurs besoins primaires. Ce constat est accentué, bien sûr par la crise économique actuelle qui rend les déplacements difficiles mais qui, également, limite l'accès aux produits alimentaires variés et de qualité. En parallèle, le centre social est situé sur un territoire rural proche de la vallée du Rhône où l'agriculture et l'élevage, et notamment, les petits producteurs sont en grand nombre. L'équipe du centre social, au travers des différentes actions, a confirmé ce constat, et a mis également en évidence la volonté pour cette population de trouver d'autres solutions que le recours aux associations caritatives.

En tant que directrice d'un équipement ayant pour mission de répondre à des demandes sociales émanant des habitants, il me semble primordial, dans un premier temps, d'analyser cette demande, afin d'apporter une plus value au territoire en facilitant la mise en réseau des ressources et des attentes. Je dois tenir compte de la double problématique de cette population, celle autour de la précarité génératrice d'isolement et sa volonté de préserver sa dignité malgré sa vulnérabilité.

Face à ces constats, il m'apparaît que l'accompagnement global à l'élaboration de projets que peut apporter le centre social en s'appuyant sur des dispositifs novateurs sur le territoire telle que l'économie sociale et solidaire, peut être une réponse.

De plus le renouvellement du contrat de pays auquel appartient le canton axé sur le développement durable est une opportunité pour proposer des actions allant dans ce sens.

Dans une première partie je présenterai des éléments de diagnostic concernant les spécificités de cette population, par la mise en évidence des facteurs renforçant cette précarité, que ceux-ci se situent tant au niveau des caractéristiques familiales, qu'au niveau des spécificités du territoire semi urbain de Beaurepaire. En tant que directrice du centre social, cette partie est aussi l'occasion, pour moi, de mettre en évidence l'animation globale de la structure sur un territoire, et ma volonté de dynamiser son action en fédérant l'équipe par un management qui prend en compte toutes les dimensions et toutes les compétences des salariés.

Dans la seconde partie, plus conceptuelle, je m'attacherai à mettre en évidence les différents niveaux de solidarité participant à la lutte contre l'isolement des travailleurs en situation de précarité, jusqu'à l'implication favorisant la citoyenneté. Cette implication est favorisée par la territorialisation, avec la participation des acteurs et l'intégration du dispositif sur le territoire. La mise en évidence de ces deux thématiques met en avant l'utilisation des outils liés à l'économie sociale et solidaire. En effet le principe de réciprocité en fait un dispositif favorisant l'implication au service du collectif et la mise en dynamique des travailleurs pauvres pour résoudre leurs difficultés tout en garantissant le respect de la dignité humaine.

Une des problématiques mise en évidence par cette population est la difficulté de se nourrir correctement, alors que notre territoire dispose de ressources importantes en produits frais.

Je développerai donc dans la troisième partie la mise en place d'une épicerie sociale et solidaire, en insistant sur les méthodes utilisées pour cette mise en œuvre. En effet dans ce mémoire, l'intérêt ne doit pas être exclusivement porté sur l'outil, mais sur la méthode d'implication utilisée, sur le partenariat développé et sur la valorisation des travailleurs pauvres. Pour ce faire je mets en exergue l'animation globale mise en œuvre par l'équipe du centre, la méthode de management que j'utilise, ainsi que les impératifs liés au budget, afin que ce dispositif reste social et solidaire.

1 L'isolement des travailleurs pauvres sur un territoire rural, enjeux et possibilités de réponses

1.1 Les travailleurs pauvres : insécurité, isolement et individualisme.

Actuellement, Le terme de « travailleurs pauvres » est souvent employé, cependant il convient de le définir, et de préciser les conditions permettant d'utiliser ce terme, notamment en se référant au seuil de pauvreté, mais également en précisant le type d'emploi occupé. Celui-ci est également souvent analysé uniquement au niveau de l'activité professionnelle, il me paraît nécessaire de mettre en évidence les facteurs accentuant ce phénomène, et notamment celui de la configuration familiale.

1.1.1 Les indicateurs de pauvreté concernant les travailleurs

En France, selon la définition de l'INSEE, est considéré comme « travailleur pauvre » toute personne qui a été présente sur le marché du travail (en emploi ou en recherche d'emploi) toute l'année, qui a été en emploi au moins un mois au cours des six derniers mois et qui vit au sein d'un ménage dont le revenu est inférieur au seuil de pauvreté.

La définition utilisée au niveau de l'union européenne, qui correspond à l'indicateur de risque de pauvreté au travail (*inwork poverty risk*), est quelque peu différente, elle identifie comme travailleur pauvre toute personne ayant été en emploi pendant au moins sept mois sur les douze mois de la période de référence. Je choisis de prendre dans cet écrit les données relatives à la définition de l'INSEE, afin d'être en cohérence avec l'ensemble des données disponibles.

« Un individu (ou un ménage) est considéré comme pauvre lorsqu'il vit dans un ménage dont le niveau de vie est inférieur au seuil de pauvreté. L'Insee, comme Eurostat et les autres pays européens, mesure la pauvreté monétaire de manière relative alors que d'autres pays (comme les Etats-Unis ou le Canada) ont une approche absolue. Dans l'approche en termes relatifs, le seuil est déterminé par rapport à la distribution des niveaux de vie de l'ensemble de la population. Eurostat et les pays européens utilisent en général un seuil à 60 % de la médiane des niveaux de vie. La France privilégie également ce seuil, mais utilise aussi très largement un seuil à 50 %, seuil de référence jusque récemment. »¹.

¹ Définition INSEE : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/pauvrete-monetaire.htm>

REVENU DISPONIBLE CORRESPONDANT AU SEUIL DE PAUVRETE EN 2008 SELON LE TYPE DE MENAGE²

	Seuil à 60 %	Seuil à 50 %
Personnes seules	949	791
Familles monoparentales, un enfant de moins de 14 ans	1 234	1 028
Familles monoparentales un enfant de 14 ans ou plus	1 424	1 187
Couples sans enfant	1 424	1 187
Couples un enfant de moins de 14 ans	1 709	1 424
Couples un enfant de 14 ans ou plus	1 899	1 582
Couples deux enfants de moins de 14 ans	1 994	1 661
Couples deux enfants, dont un de moins de 14 ans	2 183	1 819
Couples deux enfants de plus de 14 ans	2 373	1 978

Je remarque ces dernières années un accroissement de la population des travailleurs pauvres. Les caractéristiques des emplois occupés sont essentiellement des temps partiels et d'alternances entre emploi et chômage. Les périodes d'activités sont faiblement rémunérées. Le constat général est que l'emploi, ne protège plus forcément de la pauvreté. La multiplication des emplois à temps partiel, des emplois précaires entrecoupés de période d'inactivité font plonger dans la pauvreté de nombreux travailleurs.

Si j'approfondis, je m'aperçois que la composition des ménages et le nombre d'Unité de Consommation (correspond au nombre de part d'un ménage) font varier les statistiques. En effet si je me réfère aux travaux de l'observatoire des inégalités³, il précise bien que la pauvreté monétaire qui caractérise le travailleur pauvre est une caractéristique du ménage et non de l'individu : toutes les personnes vivant avec le travailleur pauvre sont comptabilisées. Les chiffres sont donc à relativiser. Je peux donc également considérer qu'une des parts les plus importante des ménages à bas revenus est composée soit d'un ménage où l'une des deux personnes est inactive, soit une famille monoparentale, dans laquelle le revenu est faible par rapport au nombre d'adultes du ménage.

L'ensemble des statistiques que j'ai pu trouver qualifie les travailleurs pauvres en fonction de la pauvreté monétaire au regard du seuil de pauvreté. Cependant il me paraît important d'étudier cette pauvreté au-delà de l'étude des revenus.

² Source : Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-CCMSA, enquête Revenus fiscaux et sociaux 2008.

³ Evolution de la pauvreté, impact des politiques d'emploi et des transferts sociaux, première partie cahier 3 une figure particulière de la pauvreté : les travailleurs pauvres- l'observatoire des inégalités 2007/2008 – p171 à p184

En effet, le cumul de différents éléments nous permet de parler de précarité, ce sont souvent des familles isolées ; de par leur composition, familles monoparentales, familles nombreuses ou d'autres part par la rupture des liens sociaux et d'inscriptions dans des réseaux qui se caractérisent par l'enfermement dans un système individualiste de survie, néfaste à la création de lien social et à la mise en place de solidarité.

1.1.2 Les travailleurs pauvres : facteurs individuels et familiaux

Compte tenu des observations faites au niveau national, il me paraît nécessaire d'étudier cette population en termes de composition familiale et de facteurs individuels qui accentuent la pauvreté au travail.

Par facteurs individuels, Christine LAGARENNE et Nadine LEGENDRE⁴ renvoient à la situation face à l'emploi en termes de caractère instable de l'emploi, le temps partiel, l'absence de qualification et le démarrage dans la vie professionnelle. Les facteurs familiaux, quant à eux, reprennent la taille de la famille et le nombre de ses membres contribuant aux ressources de la famille par leur apport personnel.

En effet, les études montrent que les titulaires d'un emploi stable ne sont pas épargnés par la pauvreté, ils sont souvent peu qualifiés (aucun diplôme ou certificat d'étude primaire), isolés ou en couple avec un conjoint sans emploi. Ils sont souvent jeunes et au démarrage de leur vie professionnelle, cela n'exclut pas qu'un petit nombre de travailleurs pauvres sont des salariés ayant de l'ancienneté.

Ce phénomène touche également les indépendants, et plus fortement ceux qui travaillent dans l'agriculture⁵. Les statistiques concernant les indépendants sont à relativiser, elles dépendent de l'activité comptable déclarée et ne prennent pas en compte le patrimoine. Cependant plus de la moitié des travailleurs indépendants pauvres sont des agriculteurs, suivis par les aidants familiaux.

Une des autres caractéristiques est le contrat à durée déterminée, avec 10 % des travailleurs pauvres qui sont employés toute l'année sous un contrat à durée limitée ou en contrat à temps partiel, c'est souvent le cas des femmes (3 sur 4 pour les femmes en CDI à temps partiel).

⁴ Economie et statistique N°335, 2000-5 – Les travailleurs pauvres en France : facteurs individuels et familiaux p.3 à 25

⁵ Ibid. p.11

La configuration familiale peut être un facteur aggravant ou améliorant la situation individuelle. En effet dans les statistiques, il peut s'agir d'un enfant, dans ce cas là, c'est un facteur qui améliore la situation individuelle. Souvent dans un couple, la situation de pauvreté est directement liée à l'activité du conjoint. Dans le cas d'une famille monoparentale, l'individu est moins exposé à la pauvreté monétaire car les transferts sociaux réduisent fortement la pauvreté des familles monoparentales (INSEE 1998).⁶

Le phénomène est accentué dans les familles nombreuses composées de nombreux mineurs ou inactifs.

Ces dernières années une enquête a été menée par le pôle expertise régional des CAF sur les travailleurs pauvres. Fin 2008, en Rhône Alpes, 82 200 ménages allocataires de la CAF sont en situation de pauvreté au travail, soit 7.8% des allocataires. Un allocataire sur 8 dispose de revenu inférieur au revenu médian. Concernant le type d'activités, 77% ont une activité dite « normale ». Toutes les tranches d'âges et toutes les configurations familiales sont touchées, on notera cependant une prédominance chez les 35/44 ans, les personnes isolées, les familles monoparentales et chez les femmes.

Sans les aides de la CAF, il faudrait ajouter 61 600 allocataires « travailleurs fragiles ».

Si je regarde les statistiques du secours catholique en Rhône alpes en 2008, il compte parmi l'ensemble de situations rencontrées (8 512), 20% de travailleurs pauvres, soit environ 1700 personnes. Ces chiffres marquent l'importance de cette population dans les bénéficiaires, mais il est cependant à relativiser quand on le rapporte à la population totale.

1.1.3 Les travailleurs pauvres sur le territoire de Beaurepaire et les facteurs aggravants.

Le territoire de Beaurepaire apparaît comme un des secteurs de la région Rhône Alpes où le nombre de travailleurs pauvres est prédominant.

Si je regarde plus spécifiquement la population de Beaurepaire au travers des statistiques de la CAF, 314 allocataires sur 750 se situe en dessous du seuil de bas revenu (942 €) au 31 décembre 2009.⁷ De plus les statistiques INSEE montrent un taux de chômage équivalent à celui de l'Isère ou de la région Rhône Alpes, mais une part des foyers fiscaux imposables plutôt faible : En effet en 2004, il y a 54.1% de foyers imposables sur la région

⁶ Ibid. p.18

⁷ Fiche famille – données Caisse d'Allocation Familiale au 31/12/2009 pour la commune de Beaurepaire

Rhône Alpes, 55.2% sur l'Isère, contre 47% sur Beaurepaire⁸. Si je croise l'ensemble de ces données, je peux noter de faibles ressources liées à la faible rémunération de l'emploi, et non à l'allocation chômage.

Si j'analyse la synthèse effectuée par l'ORS en janvier 2007⁹ sur la situation démographique et sociale de Bièvre Valloire (carte en annexe), je peux noter :

- une surreprésentation de la population ouvrière et agricole
- Un taux de bénéficiaires de minimas sociaux dans la moyenne départementale
- Un territoire représentant de faibles revenus par rapport aux autres territoires du département
- Le canton de Beaurepaire représente une zone du territoire où les indicateurs de précarité sont les moins favorables.

Suite à des rencontres avec les différentes associations caritatives, des services sociaux du département, je constate une progression de cette population et des réticences à utiliser les services de solidarité existants. Les principaux obstacles semblent être les craintes de tomber dans l'assistance et le souhait de rester dans un système de consommation classique et de ne pas se tourner vers le don.

La précarisation de l'emploi contribue à l'insécurité sociale que vivent au quotidien les ménages les plus fragiles.

Celle-ci entraîne une insécurité en premier lieu matérielle, mais celle-ci influence de nombreuses fragilités en termes de logement, de soins et de lien social qui entraînent une pauvreté.

La crise actuelle implique de fortes inquiétudes. Aussi le chômage, l'insécurité sociale, la mise en concurrence des salariés entraînent un désintérêt du collectif qui nuit au lien social.

La spécificité du territoire réside aussi en une arrivée massive, ces cinq dernières années, de familles venant de la banlieue lyonnaise. Si j'observe les fiches territoriales effectuées sur le territoire de Bièvre Valloire par le conseil général, je constate une évolution importante de la population, soit 1.4% par an entre 1975 et 2006 avec 0.3% liés au solde naturel et 1.2% liés au solde migratoire. Cette information permet de mettre en évidence

⁸ Source : ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, traitement ORS Rhône Alpes

⁹ Diagnostic local de santé sur le territoire du pays de Bièvre-Valloire (Isère) réalisé par l'Observatoire Régional de la Santé – janvier 2007 – p55

une croissance importante de population essentiellement liée à l'arrivée de nouvelles populations.

Pour ces nouveaux arrivants, en plus de la précarité de l'emploi, s'ajoutent des difficultés importantes de mobilité, de garde d'enfants sur de grandes amplitudes et des frais supplémentaires d'entretien de logement. « Certaines communes accueillent ainsi plus de 100 nouvelles familles par an, des familles originaires du périurbain grenoblois, des familles à la recherche d'une propriété mais aussi d'une qualité de vie autre, même si, comme on le verra plus loin, les transports font défaut.

“ Certes, le prix du foncier leur autorise l'accès à la propriété mais l'absence de réseau relationnel local, l'offre moindre de services, en particulier pour les enfants, les adolescents peuvent être fragilisant. ”

Ces nouveaux arrivants peuvent ainsi souffrir d'une certaine faiblesse de liens sociaux. Leurs amis sont restés en ville, à distance. Leur famille est loin. La solitude, l'isolement est une dimension mainte fois soulignée par les professionnels interrogés.

D'autres familles nouvellement installées ont peu de moyens. Elles n'ont pas su anticiper le coût des déplacements, de la garde des enfants. Des familles venues de Lyon et de son agglomération peuvent alors, en s'installant notamment sur Beaurepaire, basculer dans la précarité et disposer de ressources insuffisantes pour faire face à l'ensemble de ces frais. »¹⁰

Non pas que le reste de la population ne soit pas également touché par ces problématiques, mais les travailleurs pauvres voient un cumul de difficultés qui les entraîne progressivement vers plus de précarité.

Ceux-ci mettent également en avant leurs difficultés à s'intégrer et à s'adapter à de nouvelles conditions de vie. Ils mettent souvent en évidence le manque de services, sans même remarquer les richesses existantes sur le territoire.

Pour ces familles il me semble nécessaire d'observer **le reste à vivre** et pas seulement les revenus. Le reste à vivre est défini dans la Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, dans le cadre de la procédure de traitement des surendettements. Elle fixe, pour la détermination des « restes à vivre », c'est-à-dire la part insaisissable des salaires, un plancher égal au revenu minimum d'insertion (RMI) majoré de 50 % dans le cas d'un ménage, c'est-à-dire lorsque le débiteur vit en couple, avec ou

¹⁰ Extrait du Diagnostic local de santé sur le territoire du pays de Bièvre-Valloire (Isère) réalisé par l'Observatoire Régional de la Santé – janvier 2007 – p62

sans enfants. Le reste à vivre intègre le montant des dépenses de logement, d'électricité, de gaz, de chauffage, d'eau, de nourriture et de scolarité, de garde et de déplacements professionnels ainsi que les frais de santé.¹¹

Un certain nombre de facteurs cités précédemment montre l'accumulation qui mène cette population vers plus de précarité, mais surtout vers plus d'isolement et de marginalisation. Une des premières constatations serait la difficulté pour les travailleurs pauvres à créer du lien social. Lien social au sens de créer des solidarités mais aussi devenir citoyen et acteur d'une cité en s'y impliquant, et en trouvant, par ce biais, une autre reconnaissance sociale que celle uniquement liée au travail.

Les diagnostics réalisés sur le territoire montrent la nécessité de travailler des actions autour du mieux vivre ensemble. « Au-delà de ces dimensions centrées sur la prévention, les professionnels [du territoire, insiste] sur l'enjeu du développement d'un réel mieux vivre ensemble sur ce territoire et ainsi permettre à chacun, professionnel, habitant, élu, de développer un réel sentiment d'appartenance, un réel désir collectif de développer des démarches, des projets, des actions développant l'idée partagée de **se sentir bien vivre ici, avec les autres** »¹².

1.2 Les politiques familiales au service de la lutte contre les exclusions.

Si j'analyse les politiques publiques dirigées vers la population des travailleurs pauvres, je peux mettre en évidence les politiques de lutte contre l'exclusion avec le Revenu de Solidarité Active. Cependant cette population reste à la marge, et, comme je l'ai dit précédemment, ne souhaite pas entrer dans un système d'aide généralisée. C'est pourquoi il me semble aussi pertinent d'aborder cela d'un point de vue des politiques familiales et notamment de l'animation globale d'un centre social.

1.2.1 Les limites des politiques de l'emploi

Les politiques de l'emploi occupent une place privilégiée dans les politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Deux lois de programmation sociale mettent en avant cette question :

¹¹ Code de la consommation, art. L331-2, Modifié par LOI n°2010-737 du 1er juillet 2010 - art. 40

¹² Extrait du Diagnostic local de santé sur le territoire du pays de Bièvre-Valloire (Isère) réalisé par l'Observatoire Régional de la Santé – janvier 2007 – p81

- La loi du 29 juillet 1998 : Elle affirme la complexité et la diversité des processus d'exclusion qu'elle entend combattre (perte d'emploi ou de logement, problèmes de santé, familiaux, financiers). De ce fait, le champ couvert par la loi d'orientation inclut l'emploi et la formation, le logement, la santé, l'éducation et la culture, la protection sociale, le surendettement, la citoyenneté, le sport, les vacances, les loisirs ou encore les transports. Elle place l'emploi comme un « **vecteur essentiel de l'intégration sociale** ». ¹³

- La loi du 18 janvier 2005 de programmation de la cohésion sociale : Elle renforce la loi de 1998 en proclamant comme premier pilier l'emploi et qui « accorde une priorité absolue au retour à l'activité, meilleur rempart contre l'implosion sociale et **clé de la dignité individuelle**. » ¹³

L'emploi est la source principale de revenus, il constitue donc l'un des premiers facteurs de risque de pauvreté.

La montée en charge du chômage de masse dans les années 1980, impose les politiques de l'emploi comme une priorité au travers de :

- **La réduction du coût du travail** : en effet l'adoption de la loi quinquennale pour l'emploi de décembre 1993 met en place une exonération des charges sociales pour les salariés ayant une rémunération proche du SMIC. Ce dispositif est renforcé par la loi de 2003 avec un allègement des cotisations patronales de sécurité sociale pour les salaires inférieurs à 1.7 fois le SMIC.
- **Le développement des contrats aidés** : Les premiers contrats aidés, les TUC, ont vu le jour en 1984, leurs objectifs étaient de répondre à des besoins d'emploi mal couverts ainsi qu'à la montée en puissance du chômage chez les jeunes. En 1989, les TUC sont remplacés par les CES, contrat de travail réservé au secteur non marchand. Ils correspondent à des emplois à temps partiel, rémunérés au SMIC pour lesquels les établissements bénéficient d'une exonération des charges patronales ainsi que d'une part majeure de la rémunération. De nombreux dispositifs de contrats aidés se sont succédés avec une ouverture au secteur marchand.

L'INSEE, au travers de sa revue « économie et statistiques » d'août 2010 fait le bilan des différents dispositifs mis en œuvre ces dernières années en termes d'exonération de charges au travers des contrats aidés, de politiques du SMIC, ou encore du travail à temps partiel et de leur impact sur les bas salaires.

¹³ Politiques sociales et de santé, comprendre et agir – sous la direction de Yvette RAYSSIGUIER, Josianne JEGU et Michel LAFORCADE – éditions EHESP – p.139

Cette étude met en évidence l'importance des efforts réalisés pour diminuer le coût de la main d'œuvre, essentiellement pour les salariés peu qualifiés. L'analyse qui en ressort est la dévalorisation du travail avec notamment aujourd'hui, « un nombre important de personnes qui occupent un emploi alors qu'elles semblent ne pas y avoir intérêt en termes financiers ». Cette enquête replace également le travail comme un vecteur important de lien social, notamment pour les personnes accédant à l'emploi suite au « statut » de bénéficiaires du RMI.

Le constat peut également porter sur le fait « qu'au cours des vingt dernières années, les politiques publiques ont donné la priorité à l'accroissement de la quantité d'emplois peu qualifiés et peu rémunérés, plutôt qu'à celui de leur qualité ».

L'augmentation du SMIC a également nuit à la mobilité salariale, effectivement « un salaire minimum élevé en termes relatifs peut contribuer à creuser la trappe à bas salaire, c'est-à-dire une situation dans laquelle les travailleurs restent durablement à un bas niveau de salaire. »

De plus la multiplication des contrats aidés a favorisé des embauches massives, mais sur des temps partiels, rémunérés au SMIC, sur des postes souvent non pérennisés. Ils ont eux aussi contribué à créer une précarité dans l'emploi et l'accroissement des travailleurs pauvres.

« Ces politiques ont fait la preuve non seulement de leur effet limité sur la réduction du chômage, mais aussi de leur incapacité à résoudre les trois crises qui s'alimentent l'une et l'autre, la crise de l'emploi, la crise du lien social et la crise du sens. »¹⁴

Depuis 2000, la France s'inscrit dans une stratégie européenne visant l'inclusion sociale avec un objectif de réduction significative de la pauvreté et de l'exclusion sociale à l'horizon 2010. La France participe à la poursuite de cet objectif par la mise en œuvre d'une politique active d'inclusion sociale qui entend répondre à ce qui est parfois appelé une pauvreté disqualifiante, qui se réfère au fait que les personnes confrontées à la pauvreté constituent une population importante, vivant à la marge de la sphère productive, et dépendant, pour l'essentiel, de revenus des politiques sociales. Ces personnes se heurtent à un ensemble de difficultés : logement, santé, éducation des enfants, participation à la vie sociale... qui ne leur permettent pas d'exercer pleinement l'ensemble de leurs droits et de leurs devoirs de citoyens.

C'est dans le cadre de la politique d'inclusion active que se met en place en 2009 le RSA.

¹⁴ Politiques sociales et de santé, comprendre et agir – sous la direction de Yvette RAYSSIGUIER, Josianne JEGU et Michel LAFORCADE – éditions EHESP – p.149

Le RSA constitue l'un des éléments importants de la stratégie d'inclusion active, dont le premier pilier a pour objectif d'assurer une vie décente et digne. Il doit rendre le travail financièrement plus attractif pour les allocataires d'aides sociales.

C'est notamment pour que le travail permette de sortir de la pauvreté que le Revenu de Solidarité Active a été mis en place, en apportant un complément de revenus. La finalité du dispositif était aussi de simplifier les minima sociaux et d'inciter à la reprise d'activité. En Rhône-Alpes, comme au niveau national on constate une montée en charge progressive du dispositif qui reste bien en deçà des prévisions. Ce dispositif est géré conjointement par le conseil général et la CAF.

La complexité du dispositif, la variation des droits et devoirs d'un mois sur l'autre et la possibilité de récupérer des indus sur les autres prestations suscitent des inquiétudes. La participation des bénéficiaires dans le fonctionnement du dispositif constitue un point positif de la loi qui permet notamment de faire évoluer les pratiques.¹⁵ En effet le RSA avec sa logique d'inclusion sociale, a pour objectif de lutter contre la marginalisation et la stigmatisation. Par l'accompagnement social et professionnel qu'il propose, il doit rendre les bénéficiaires acteurs.

Cependant le peu de recul que l'on a sur le dispositif montre qu'effectivement l'objectif premier de faire de l'emploi une priorité semble atteint, sans pour autant permettre l'accès à un emploi stable.

Quant à l'objectif de diminuer le nombre de travailleurs pauvres, il semble remis en cause. L'adaptation du montant du RSA en fonction des salaires perçus ne semble pas assez réactive, les bénéficiaires peuvent donc subir des variations importantes de revenus.

En effet comme l'explique Robert CASTEL dans l'insécurité sociale, aujourd'hui il est nécessaire d'être mobile, d'accepter le changement, ceci mis en parallèle avec l'importance pour l'individu de pouvoir se projeter pour se sentir en sécurité, on constate bien que le dispositif du RSA, ne replace pas le travail comme élément favorisant la mise en dynamique de l'individu, ou en tout cas aujourd'hui le travail ne peut pas être à lui seul une protection contre les risques.

1.2.2 La place des politiques familiales et du schéma du territoire sud de la CAF de Vienne

Les CAF, actrices essentielles dans l'organisation générale de la sécurité sociale, jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre des politiques familiales depuis 1930. Elles ont été

¹⁵ Dossier annuel 2010 de la MRIE

créées dans un premier temps pour apporter un soutien financier aux familles ayant au moins un enfant. Aujourd'hui au-delà de l'aide financière directe apportée aux familles, elles disposent de fonds d'action sociale qui leur permettent localement de financer des actions destinées à développer les services aux familles et à contribuer à l'amélioration de leur cadre de vie.

L'action sociale de la branche famille repose sur 4 principes : Elle est familiale, préventive, complémentaire et décentralisée.¹⁶ Elle est gérée par les Caisses d'Allocation Familiales qui, au travers de leur conseil d'administration, ont une certaine autonomie pour fixer leurs orientations. Celles-ci doivent être cependant en conformité avec la Convention d'Objectifs et de Gestion signée entre l'état et la CNAF.

Le centre de l'Ile du Battoir a un agrément centre social délivré par la CAF de Vienne. Cet agrément dépend de l'élaboration du contrat de projet qui détermine comment le centre s'inscrit dans le schéma de territoire et comment il respecte les priorités inscrites dans la circulaire de 1995 (annexe) qui définit les missions et les champs d'intervention d'un centre social.

Depuis 2005, afin d'être au plus proche des allocataires, mais également des structures intervenant dans les champs de la petite enfance, des loisirs des enfants et des jeunes, de l'accompagnement à la fonction parentale, de l'accompagnement social des familles, du logement, et de l'insertion, la CAF de Vienne est organisée en territoire.

Elle a validé en 2009 des schémas de territoire en conformité avec le schéma global de la CAF, mais également avec la Convention d'objectifs et de Gestion de la CNAF.

« Le schéma directeur territorial des politiques et du service à l'allocataire du territoire Sud pour la période 2009/2011 propose des réponses globales et transversales, calées sur les réalités sociales avec la capacité de définir l'action de manière cohérente et de mettre en relation les différents acteurs potentiels. »¹⁷.

La CAF énonce clairement sa volonté de promouvoir le partenariat et le travail en réseau sur notre territoire. Cette volonté est clairement définie dans les fiches-actions. Ainsi, la mission 3 intitulée « accompagner les familles dans leur relation avec l'environnement et le cadre de vie » se décline dans celle où l'on retrouve les objectifs d'intervention de la caf

¹⁶ Politiques sociales et de santé, comprendre et agir – sous la direction de Yvette RAYSSIGUIER, Josianne JEGU et Michel LAFORCADE – éditions EHESP – p.41

¹⁷ Schéma directeur territorialisé des politiques et du service à l'allocataire pour la période 2009/2011

auprès des centres sociaux. Une de ces fiches a pour objectif principal de « Faciliter l'intégration des familles dans la vie collective et citoyenne, en particulier au travers des centres sociaux et des petites structures de proximité » par le développement des liens sociaux et de la cohésion sociale.

1.2.3 Les missions d'un centre social, textes de références

C'est à la fin des années 1950 que les pouvoirs publics commencent à faire des centres sociaux « un élément clé de l'équipement de proximité »¹⁸.

La reconnaissance des centres sociaux arrive avec la parution des deux circulaires ministérielles de 1961 :

- Celle du 31 janvier relative aux centres sociaux, propre au ministère de la santé publique et de la population, elle est le premier texte en la matière et précise notamment l'existence d'un centre social par chef-lieu de canton ;
- Celle du 24 août qui elle n'est pas spécifique aux centres sociaux mais qui confirme la circulaire précédente en développant le thème du « centre social, base de l'équipement social ».

C'est à partir de la « circulaire Diènesch » du 3 août 1970 que l'on commence à parler de procédure d'agrément. Elle précise « les conditions qu'il est utile d'exiger pour l'octroi à ces organismes [les centres sociaux] d'un concours financier...tant pour leur création que pour leur fonctionnement. ».¹⁹ Il est alors alloué aux établissements une prestation de service qui vient prendre en charge de façon forfaitaire une partie du fonctionnement. Cependant le terme agrément apparaît réellement dans la circulaire d'octobre 1972.

La circulaire du 2 juillet 1971 met en place la procédure qui permettra d'évaluer si l'action de l'établissement relève des missions d'un centre social, pour les établissements qui ne sont pas gérés directement par la CAF.

La circulaire CNAF du 31 décembre 1984 instaure une nouvelle procédure d'agrément, le contrat de projet. Pour être agréés les centres doivent s'engager dans une dynamique de projet, elle précise les notions d'animation globale et de coordination, missions principales des centres sociaux.

¹⁸ Histoire des centres sociaux, du voisinage à la citoyenneté – Robert DURAND – éd. alternatives sociales – p.111

¹⁹ Ibid. p.117

Le dernier texte de référence est la circulaire de 1995 qui est actuellement en discussion, et devrait arriver prochainement une nouvelle circulaire qui se voudra plus précise sur la notion d'animation globale, mais qui précisera également la place d'un centre social dans le tissu des acteurs du social.

Nous pouvons noter, qu'à ce jour, aucun texte de loi ne régit le fonctionnement d'un centre social, et qu'il n'y a eu qu'une succession de circulaires.

La circulaire CNAF du 31 octobre 1995 précise la place des centres sociaux, qui se situe à l'interface entre la demande sociale des habitants, tout en étant un lieu de mise en œuvre des politiques locales et nationales. Il est un « équipement à vocation familiale et pluri générationnelle. Lieu de rencontre et d'échange entre les générations, il favorise le développement des liens familiaux et sociaux »²⁰. Elle définit 4 axes prioritaires, un centre social doit être :

Un équipement de quartier à vocation sociale globale. Accessible à l'ensemble de la population d'une zone géographique de vie sociale, le centre social est un équipement de proximité à caractère généraliste.

Un équipement à vocation familiale et pluri générationnelle. Ouvert à toutes les générations, il doit favoriser les rencontres, les échanges et les actions de solidarité, permettant ainsi d'entretenir et de renforcer les liens entre générations. Il contribue à dynamiser le tissu social.

Un lieu d'animation de la vie sociale. Le centre social suscite la participation et l'initiative des usagers et des habitants à la définition des besoins, à l'animation locale, aux prises de décision les concernant.

Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices. Compte tenu de son caractère généraliste, le centre social initie une action sociale concertée et négociée avec les différents acteurs locaux. La concertation vise à mettre en commun : des éléments de la connaissance des besoins des habitants, des potentialités et des ressources locales. Elle porte également sur la définition d'objectifs de coopération et la mise en œuvre d'actions partenariales.

Le centre social a pour vocation de contribuer au partenariat local et de susciter son développement. Il recherche la concertation avec le mouvement associatif, les collectivités locales, les administrations, les autres équipements et services de proximité et d'action sociale. S'il soutient ou relaie des actions ponctuelles ou particulières impulsées par les Pouvoirs Publics, celles-ci doivent s'articuler avec le projet de l'équipement et s'inscrire dans des politiques sociales locales.

²⁰ Circulaire CNAF du 31 octobre 1995

Le centre social, au regard de ses missions a donc toute la légitimité nécessaire pour réfléchir à l'amélioration du lien social et à la mise en dynamique de son territoire d'intervention.

1.3 Fédérer l'équipe et inscrire le centre social dans le travail en réseau

1.3.1 Un ancrage territorial à consolider

Un territoire et des ressources inexploitées

Situé à l'ouest du département de l'Isère à proximité du sillon rhodanien, le pays de Beaurepaire est à égale distance entre Lyon, Grenoble et Valence. Composé de 15 communes sur un territoire rural, il compte 14300 habitants.

Son territoire très étendu et l'absence de transports en commun rendent difficiles les déplacements. Actuellement en plein accroissement de population, il attire de par sa situation géographique les populations urbaines et principalement les habitants de la banlieue lyonnaise.

La commune de Beaurepaire, chef lieu de canton de l'arrondissement de Vienne, compte environ 4600 habitants.

Concernant l'agriculture, 28.6%²¹ des établissements actifs au 31 décembre 2008 relèvent du secteur de l'agriculture. Un nombre important de petits producteurs de fruits et légumes existent sur le territoire, mais sont peu visibles, car ils ne sont pas constitués en réseau et ont des difficultés à vivre de leur production.

La commune de BEAUREPAIRE face à une montée de la pauvreté, et à un manque de ressources locales a mis en place une instance de coordination d'action sociale, composée d'élus, de professionnels et de bénévoles, afin d'harmoniser et de rendre plus cohérentes les aides apportées aux habitants en difficultés. Depuis 2010, cette coordination traite essentiellement d'aide d'urgence pour répondre aux besoins primaires de survie de nombreuses familles.

L'aide alimentaire, distribuée par les associations caritatives ne répond que ponctuellement et de manière individuelle à la demande. Face à la crise, ces aides deviennent de plus en plus difficiles à fournir quantitativement et qualitativement :

- les produits frais ne peuvent pas être distribués faute d'infrastructure.

²¹ http://www.statistiques-locales.insee.fr/FICHES/RS/DEP/60/COM/RS_COM60056.pdf

- Les travailleurs pauvres, par dignité ont des difficultés à aller demander une aide vers les associations caritatives.

Beaurepaire, est situé en milieu rural et agricole. Les agriculteurs ont de plus en plus de difficultés à trouver des réseaux de distribution pour leurs produits et le plus souvent font partie de la population des travailleurs pauvres.

Suite à une enquête quantitative (annexe) menée sur la commune, on constate que nombreux sont les travailleurs pauvres qui ne prennent pas un nombre de repas suffisant. Ils mettent en évidence des difficultés à s'alimenter correctement et un isolement face à cette problématique. En parallèle, on peut constater sur le territoire des ressources peu exploitées.

Un projet associatif centré sur la citoyenneté et la lutte contre les exclusions

Le CIB (Centre social et culturel de l'Île du Battoir) a été créé le 1 janvier 1996, à l'initiative de la Caisse d'Allocations Familiales de Vienne et de la municipalité de Beaurepaire. Le CIB est une association loi 1901.

L'objet des statuts de l'association, qui unissaient les membres qui ont contribué à sa création, est de « **lutter contre les exclusions, favoriser l'accès à la culture et aider au rapprochement de tous dans un esprit de compréhension réciproque, favoriser la concertation en rendant actif le citoyen et en le faisant participer à sa propre évolution** ».

Les missions du CIB sont d'aider à un meilleur vivre ensemble sur un territoire défini, d'apporter une offre culturelle diversifiée pour tous et de favoriser la participation de l'habitant afin qu'il prenne conscience qu'il peut agir sur sa vie. C'est ce qu'on appelle, la conscientisation²² : prendre conscience que l'on peut changer son quotidien, agir sur ses problèmes et participer à la vie collective et politique. Ce processus permet de rendre les hommes citoyens et responsables.

Si, à sa création, le CIB intervenait exclusivement sur la commune de Beaurepaire, depuis le transfert de la compétence enfance/jeunesse à la Communauté de Communes, son territoire d'intervention s'est considérablement agrandi. Ainsi, l'association intervient sur 11 communes regroupant 11430 habitants²³. Le siège social est situé dans le bourg centre mais les actions en direction des familles, de l'enfance et

²² Concept développé par Paolo FEIRE

²³ Données INSEE 2006, portrait de territoire

de la jeunesse sont délocalisées pour être au plus près de tous les habitants et ainsi favoriser un accès égal sur l'ensemble du territoire.

A ce jour, la structure représente une des plus importantes associations du territoire, soit en 2009, 1172 adhérents, mais une fréquentation estimée à plus de 3000 personnes (rapport d'activité en annexe).

Ces missions sont définies dans le cadre du contrat de projet et de l'animation collective famille signés avec la CAF de Vienne, l'ensemble de ces conventions est renouvelé en 2011 (annexe).

L'ensemble de ces contrats est en concordance avec **le projet associatif** :

- qui se fonde sur les valeurs telles que le respect de la dignité humaine, la solidarité universelle et la démocratie participative.
- qui s'adresse à tous ceux qui vivent à proximité sans discrimination et en veillant à réduire les inégalités sociales.
- qui s'appuie sur des habitants et des partenaires, pour apporter collectivement des réponses à la vie quotidienne et pour que chacun puisse participer, à sa mesure, à la construction d'un mieux vivre ensemble.

Un travail en partenariat à développer

Depuis sa création, le centre social a été à l'initiative de nombreux projets sur le territoire et a permis la création de nombreux outils tels qu'un organisme de formation, un chantier d'insertion ou encore la mise en place d'instances de réflexions autour de la jeunesse, tous cela au travers d'un travail en réseau et en partenariat important.

Depuis deux ans, suite à une structuration mal organisée du pôle de direction, il y a un retrait important de la structure des différents groupes de réflexion. Aucun salarié ne participe à ces instances. Les conséquences se font ressentir au niveau du réseau et des partenaires financiers.

Très peu de projets sont menés en partenariat, le plus souvent le centre social propose une action en fonction de ce que l'équipe perçoit des demandes des habitants. Les relations avec les partenaires se situent autour de ; la prescription de public pour la formation et les actions d'insertion, le soutien financier direct aux familles pour les actions de loisirs.

Ce retrait des instances provoque **un écart entre les engagements de l'association au travers des différentes conventions et les actions réellement réalisées.**

La Caisse d'Allocation Familiale qui donne l'agrément centre social et les financeurs principaux demandent plus de lisibilité et de visibilité sur les actions, et une réflexion

autour de nouveaux projets qui soient visibles par les habitants, sous peine, de voir diminuer les financements.

Ces différents partenaires financiers sont membres de droit du Conseil d'administration mais ne participent plus aux réunions. Ils sont moins présents en termes de réflexion et de soutien à la structure. Ils demandent, malgré tout, d'intervenir sur des champs qui ne sont pas les nôtres (éducation spécialisée). Ils ont une image erronée des missions de la structure.

Pour permettre de réamorcer un travail avec les différents acteurs, l'ensemble des membres de l'association s'engage dans un processus de diagnostic participatif et partagé.

Il y a également une méconnaissance des missions de la structure par les habitants du territoire. La structure et l'ensemble de l'équipe doivent accompagner la mise en place de projets d'habitants, en favorisant leur mise en dynamique et leur implication. Aujourd'hui les habitants sont très consommateurs, de nombreuses activités peuvent être comparées à des services (activités sportives, centres de loisirs). Les habitants devraient avoir une grande influence sur les options et les objectifs de la structure, mais peu d'entre eux s'impliquent dans les actions.

Par conséquent, **les actions proposées par la structure ne sont plus en adéquation avec les besoins sociaux de la population.** Les habitants fréquentant le centre parlent souvent d'opacité, ils ne voient pas « qui fait quoi ».

L'ensemble de ces éléments entraînent des **difficultés dans la mise en œuvre du projet associatif**

La volonté de mettre en œuvre le projet reste réelle puisque l'association est en train d'effectuer un diagnostic social participatif et partagé pour le renouvellement de son contrat de projet. Celui-ci permettra la mise en évidence des points forts et des points faibles ; des potentialités et des freins de l'institution dans son environnement. Il va rechercher les écarts entre les représentations des différents acteurs, mettre en évidence les forces et faiblesses, menaces et opportunités, en recherchant les causes des dysfonctionnements constatés dans la structure et surtout il va permettre la recherche des axes de progrès. Le réaliser de façon participative va permettre une appropriation par les différents acteurs et surtout une mise en dynamique pour la réalisation des pistes d'action.

1.3.2 Une opportunité : une équipe à mutualiser

L'équipe du centre social est organisée en quatre secteurs : l'enfance, la jeunesse, la famille et le lien social et « l'annexe » en centre ville. Les services généraux sont transversaux à l'ensemble de ces secteurs.

J'ai été recrutée pour remplacer le directeur qui devait partir à la retraite, cependant, suite à la réforme des retraites son départ a été retardé. Le conseil d'administration a donc entériné une nouvelle organisation qui met en place une équipe de direction composée de deux directeurs, l'un chargé de l'administratif et du financier et l'autre chargé de la mise en œuvre du projet associatif et de la gestion des ressources humaines. Nouvellement nommé à ce dernier poste, je dois rencontrer les différents partenaires et prendre ma place. En effet, l'ancien directeur en poste depuis 15 ans, et à l'initiative de la création du centre social, est reconnu comme leader par l'environnement.

Je dois également devenir le leader effectif auprès de l'équipe et accompagner ce changement de poste. La présence à mes côtés du directeur administratif et financier sera un appui pour accompagner ce changement et faire qu'il soit progressif. J'ai la volonté de m'appuyer sur l'équipe, le nouvel organigramme va permettre cette délégation et cette participation. Les secteurs mis en place depuis peu, hiérarchisent l'organigramme, cependant, les responsables, doivent encore asseoir leur autorité face aux équipes, car actuellement ils ont peu de délégation et peu d'autonomie. Je dois encore trouver les leviers qui vont me permettre de rendre efficiente cette nouvelle organisation.

L'ensemble des secteurs travaillent beaucoup en transversalité lors de nombreuses actions communes. Les responsables de secteur forment une équipe solidaire. Je mets en place une rencontre hebdomadaire qui favorise les échanges entre eux pour les actions communes, et permet de donner un cadre de travail. La responsable de l'annexe apparaît comme leader psychologique, elle est un appui pour continuer à fédérer l'équipe.

La structure dispose aujourd'hui d'importantes ressources en terme de pilotage et de logistique, notamment en terme **d'effectif de salariés et de masse financière des services généraux mais également en terme de personnes ressources**. L'association peut être un appui en termes d'expertise sur un territoire, mais également en termes d'accompagnement budgétaire et financier. Actuellement pour un effectif de 27 ETP, 9 ETP relèvent des services généraux (organigramme en annexe).

L'ensemble du personnel est très investi dans son travail, les salariés ont cependant des difficultés à différencier l'investissement personnel de l'investissement professionnel. Les objectifs du projet associatif sont partagés par l'équipe qui se les remémore régulièrement afin de mettre en place des actions en cohérence avec les valeurs de la structure. Si les

objectifs de la structure sont partagés en interne, l'équipe expose cependant ses difficultés à les communiquer à l'environnement.

1.3.3 Bilan et plan d'actions

En résumé, l'équipe du centre social n'est aujourd'hui pas autant ancrée dans des réseaux et inscrite sur des partenariats qu'elle l'aurait souhaité et ainsi qu'elle devrait l'être dans sa démarche de développement social local et d'animation globale. Si le partenariat est trop absent, le réseau existe, mais n'est pas toujours utilisé à bon escient car trop souvent chargé d'histoire.

Pour l'avenir, il est indispensable de **réinvestir les partenaires dans les projets du centre**, pour lui permettre de s'ouvrir de nouveau vers l'extérieur, de s'adapter aux modifications du territoire et d'être un outil pertinent de recueil de problématiques locales en restant à l'interface entre les institutions et les habitants. Au-delà du partenariat, il est primordial de **promouvoir une démarche réelle de travail en réseaux** afin d'avoir une réponse plus efficiente et lisible sur le territoire et pour les habitants. Cette démarche devra prendre une place importante et être intégrée dans les objectifs du prochain contrat de projet signé entre l'association et la Caisse d'Allocation Familiale de Vienne.

Afin de rendre la structure plus efficiente et de faciliter l'échange avec l'extérieur, il paraît important de **clarifier les missions de la structure** et d'investir les salariés dans des démarches partenariales, pour faciliter l'échange et la communication vers l'extérieur.

L'objectif de cette réorganisation est de redonner une place prépondérante aux actions qui constituent les missions essentielles d'un centre social, et de réactiver les relations avec l'environnement, en repositionnant clairement les interlocuteurs.

Les services généraux sont prépondérants pour le bon fonctionnement de la structure. Ils sont cependant peu pris en compte par les différents financeurs, qui privilégient l'action directe avec le public.

De plus il me semble important de me positionner en respectant les préconisations de la CNAF : un directeur de centre social à une fiche de poste dans laquelle 50% des tâches se situent autour de la mise en œuvre du projet d'établissement, 25% en direction du management et 25% en direction de la gestion financière.

Il est nécessaire de travailler à une meilleure application de l'organigramme notamment en ce qui concerne les responsables de secteur. Il me semble nécessaire de travailler sur le document unique de délégation et sur les fiches de poste afin de garantir la structure pyramidale de l'organigramme. Il me paraît aussi important de dissocier réellement le coté

opérationnel des fonctions de gestion courante, ce qui permet de lancer de nouvelles activités sans bouleverser la structure initiale. Cette organisation facilitera, à l'avenir, les possibilités de **mutualisations des services généraux**.

Je souhaite également affirmer un management plus participatif. L'implication de l'équipe, reste pour moi un fort vecteur de mobilisation des salariés, mais elle doit se faire dans un cadre donné, afin de limiter la confusion entre la sphère professionnelle et privée.

La participation des collaborateurs introduit des changements au niveau des relations hiérarchiques dans la mesure où elle favorise l'autonomie, l'émergence de leaders naturels et nécessite un recadrage des responsabilités de chacun. Les situations de crise ne permettent pas toujours l'utilisation de la participation. Certaines circonstances exigent une prise de décision autoritaire, il est important dans ce cadre de démontrer la légitimité du leader.

Il me semble important de saisir les opportunités qui me sont offertes, c'est à dire, la volonté du conseil d'administration de clarifier la fonction de direction et le renouvellement des contrats, pour modifier progressivement le rôle et la place de la structure dans l'environnement, afin qu'elle puisse gagner en légitimité. Ci dessous **le plan d'action** que je propose à plus ou moins long terme :

Fédérer l'équipe autour du projet d'établissement

- Favoriser progressivement la participation des salariés en consolidant, dans un premier temps, des réunions de coordination avec les chefs de services et par la mise en place, dans un deuxième temps, d'une réunion mensuelle de l'équipe complète.
- Stabiliser le climat social en utilisant les entretiens annuels d'évaluation pour favoriser la progression des salariés (formation, objectifs réalisables) et par la mise en place d'analyse de la pratique professionnelle, afin de permettre la prise de recul.
- Mettre en place des commissions de travail, en fonction des thématiques du nouveau contrat de projet, pour faire participer l'ensemble de l'équipe au renouvellement.

Fédérer l'ensemble de l'environnement autour des objectifs de la structure

- Travailler autour du projet d'établissement (contrat de projet) pour que les axes stratégiques soient uniques et fédérateurs grâce à la réalisation d'un diagnostic participatif et partagé.

- Etablir un plan de communication vers l'environnement (rencontre de l'ensemble des partenaires, actualisation du site internet, participation du directeur général aux différents réseaux...)
- Mettre en place des commissions regroupant administrateurs, salariés, partenaires et habitants autour des grandes thématiques du prochain contrat de projet, pour la mise en place des nouvelles actions.

Mutualiser les services généraux afin de recentrer le centre social sur ses missions.

- S'impliquer dans des partenariats et projets nouveaux
- Valoriser les compétences techniques et logistiques de la structure

Le centre social est sur un territoire rural, qui, certes, s'urbanise de plus en plus et s'apparente aujourd'hui à ce que l'on appelle un territoire « semi urbain » ; cependant, il dispose encore de ressources propres au rural. Celles-ci s'amenuisent et ont du mal à survivre, alors qu'un travail en réseau permettrait de les valoriser.

Face à l'ensemble de ces enjeux, le centre de l'Île du Battoir doit évoluer en proposant une organisation et une rigueur plus lisibles par les financeurs et l'environnement extérieur. Les nouveaux enjeux amènent la structure à plus de formalisme et de communication. Elle y gagnera ainsi en image et légitimité d'intervention, ce qui lui permettra de construire un nouveau contrat de projet en adéquation avec les attentes des habitants du territoire et les politiques publiques inhérentes au secteur.

Le centre social de par sa mission d'animation globale doit promouvoir la mise en dynamique d'habitants sur un territoire. L'ensemble de l'équipe du centre social doit permettre à la population d'un territoire de devenir actrice en se mobilisant collectivement afin d'agir sur son environnement. Au-delà des habitants, il doit aussi travailler en réseau avec l'ensemble des associations, il doit initier une action sociale négociée et novatrice, adaptée aux problématiques d'un territoire. Il est donc un vecteur de développement social local et même, au-delà, il doit promouvoir un travail social d'intérêt collectif.

En tant que directrice, et suite à mon analyse des relations avec les différents acteurs de la structure, son environnement, ses valeurs et son projet, je pense qu'actuellement les difficultés internes et externes rencontrées par la structure ne permettent pas de mener à bien un travail en partenariat efficace. De plus, j'ai repéré que l'équipe fonctionnait de manière intuitive, et qu'elle ne possède pas un véritable outil de diagnostic des besoins de la population. D'un point de vue organisationnel et financier, je constate aussi que les services généraux occupent une place trop importante face aux salariés directement en lien avec la population.

Cette première partie, me permet de mettre en lumière trois champs de la problématique :

- La population des travailleurs pauvres est importante sur la commune de Beaurepaire, leurs difficultés à subvenir à leur besoins primaires entraînent un isolement progressif.
- Les politiques publiques, prennent peu en compte cette population. Cependant les centres sociaux ont pour mission de mettre en dynamique des collectifs d'habitants afin de lutter contre l'isolement.
- En tant que directrice, je devrais accompagner l'équipe dans sa méthode de travail avec les habitants et travailler à une organisation plus efficiente des secteurs de la structure, afin que l'ensemble puisse mener à bien sa mission d'animation globale.

Afin de répondre à cette problématique de la population de travailleurs pauvres du territoire de la commune de Beaurepaire, il semble intéressant de promouvoir une économie sociale et solidaire, et plus précisément la mise en place d'une épicerie sociale et solidaire.

En effet comme je l'aborderai dans la deuxième partie, l'économie sociale et solidaire est un outil qui permet de mobiliser des habitants dans un but collectif qui répond à un besoin social. Il me semble qu'utiliser un outil comme une épicerie permet de mobiliser plus aisément les habitants, car celle-ci répond à leur préoccupation quotidienne, se nourrir. Par ce biais, et dans un second temps, pourront se travailler les liens entre les personnes et le mieux vivre ensemble.

Au-delà de la création même de l'épicerie, il est primordial de se pencher sur la démarche globale qui permettra l'émergence de ce projet. C'est dans cette démarche que résident toute la place et la légitimité d'intervention du centre social. Cette démarche privilégiera l'implication des habitants, mais également le travail en partenariat. Elle devra s'allier à des changements de fonctionnement du centre social en interne, notamment pour que son action soit plus lisible par l'environnement.

Suite à ce diagnostic, on peut mettre en évidence la problématique suivante :

Par une démarche d'intervention sociale d'intérêt collectif, et à l'aide des outils de l'économie sociale et solidaire, comment un centre social peut-il impulser une dynamique, et structurer des travailleurs en situation précaire autour de la mise en place d'une épicerie sociale et solidaire ?

2 Sur un territoire rural créer du lien social par le biais de l'économie sociale et solidaire.

Compte tenu de l'état des lieux que j'ai dressé dans la première partie, il me paraît essentiel d'aborder plusieurs concepts afin d'éclairer la problématique. Le premier se rapportant à la population permet de mettre en évidence les conditions facilitant le lien social. Le second situe le territoire d'intervention du centre social et les mécanismes de territorialisation visant l'implication des acteurs. Et enfin le dernier porte sur l'économie sociale et solidaire comme moyen de dynamiser les réseaux, d'impliquer les travailleurs pauvres en apportant une plus-value au territoire.

2.1 Un objectif : créer du lien social pour améliorer le « vivre ensemble ».

2.1.1 La solidarité comme vecteur de lien social

« Le terme lien social désigne l'ensemble des appartenances, des affiliations, des relations qui unissent les gens ou les groupes sociaux entre eux. »²⁴

Le travail du sociologue Emile DURKHEIM (1858-1917) apparaît aujourd'hui encore comme fondateur de la réflexion autour de la notion de lien social. Par son analyse, il nous montre que la cohésion sociale, c'est-à-dire ce qui fait qu'un ensemble d'individus différents forment ensemble une société, passe systématiquement par l'existence de solidarités.

Emile Durkheim avance donc une idée centrale selon laquelle le lien social est avant tout un lien moral. Selon lui la morale désigne « les règles qui président aux relations des hommes formant une société » et qui « énoncent les conditions fondamentales de la solidarité sociale ». La morale est ainsi à la fois une contrainte, et un idéal vers lequel l'individu doit tendre pour se dépasser et s'attacher à un groupe social. La division du travail a donc un caractère moral car elle demande aux individus de se plier à certaines exigences pour prendre leur place dans la vie sociale moderne.

Cette contrainte fait de l'ensemble social un tout cohérent où l'absence de trop nombreux heurts entre les individus rend possible la coopération dont la société a besoin.

²⁴ Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif – rapport du conseil supérieur du travail social – presses de l'EHESP p.217

En prenant l'exemple de la division du travail, il met en avant l'importance de la concertation qui met en exergue les complémentarités des individus et les oblige à coopérer. Ce processus permet à chacun d'avoir le sentiment d'être utile à l'ensemble. « Ce processus est fondé sur le principe de la complémentarité des fonctions qui implique l'intériorisation par chacun d'un rôle correspondant à une forme de participation au système social dans son ensemble »²⁵. DURKHEIM précise que la complémentarité ne va pas de soi, et que l'intégration dans des groupes déjà constitués est difficile, elle peut créer des formes de rejet social engendrant un sentiment de perte d'utilité sociale. **La société n'est pas constituée de personnes qui se ressemblent mais plutôt de personnes qui sont complémentaires et donc interdépendantes.** Afin d'être pertinent dans la mise en lien des travailleurs pauvres, il est important de tenir compte des spécificités des personnes, afin de travailler sur les complémentarités et de tenir compte ainsi de chacun.

Serge PAUGAM, sociologue contemporain, a réfléchi à la notion de pauvreté, et je pense que son analyse est essentielle à cet écrit, compte tenu de la population cible et de la problématique traitée.

Il distingue quatre types de liens sociaux: la filiation, la participation élective (entre amis), la participation organique (dans la vie professionnelle) et la citoyenneté. L'ensemble de ses liens se définit au travers de la protection et de la reconnaissance qu'ils apportent :

- La filiation naturelle ou adoptive constitue le premier fondement de l'appartenance sociale.
- Le lien de participation élective correspond à l'appartenance à des groupes de socialisation, tels que les groupes d'amis, institutions religieuses ou sportives.
- Le lien de participation organique qui se caractérise « par l'apprentissage et l'exercice d'une fonction déterminée dans le cadre du travail. »²⁶ Il démarre à l'école et se poursuit au travail. Il précise également que « *l'emploi peut être stable et assurer dans ce cas un statut social valorisé au-delà du monde du travail, mais il peut être instable, ce qui expose les salariés à l'insécurité sociale* »²⁷, ce qui est le cas pour la population dont je parle dans cet écrit.
- Le lien de citoyenneté repose sur l'appartenance à une nation.

Les deux principaux liens qui m'intéressent ici sont le lien de participation élective qui favorise la solidarité et la reconnaissance affective ou par similitude, et le lien de

²⁵ Le lien social – Serge PAUGAM – p.19

²⁶ Serge PAUGAM, le lien social p. 71

²⁷ Ibid. p. 73

participation organique qui favorise le sentiment de protection par le biais du contrat, la reconnaissance sociale et l'estime sociale qui en découle.

Comme le précise S. PAUGAM, la rupture de ces deux types de liens entraîne, pour le premier, un isolement relationnel, et pour le second la rupture du lien avec le marché de l'emploi. En tout cas les deux, selon lui, provoquent un rejet du groupe de pairs, un sentiment de trahison, d'abandon, d'humiliation sociale et le sentiment d'être inutile.

A notre époque de nombreuses interrogations se posent et mettent en avant une crise du lien social, qui peut être expliquée par de nombreux bouleversements, tant dans la sphère privée que publique, depuis sa définition par les premiers sociologues. On peut citer par exemple, « la déstabilisation de l'institution familiale, la croissance de l'isolement et de la dépression, le désinvestissement de la sphère politique, la hausse de la délinquance et des incivilités ou encore les difficultés rencontrées par notre modèle d'intégration »²⁸.

Aujourd'hui, lorsqu'on évoque le lien social dans le débat public, c'est principalement pour dire qu'il se défait. Notre société marquée ces dernières années par la montée de l'individualisme voit le lien social évoluer et changer, « celui-ci se manifeste, entre autre, par un déplacement du centre de gravité du lien social, de plus en plus construit à partir de l'individu et de moins en moins hérité du passé ou imposé par le groupe. »²⁹ Cette modification du lien social amène trois risques qui sont ; l'aggravation des situations d'isolement, la dégradation de la qualité des interactions au sein des espaces publics et l'augmentation des phénomènes de ségrégation.

Pierre-Yves CUSSET dans son article dans la revue Horizons stratégiques propose quelques pistes pour éviter ses dérives :

- **La nécessité de mobiliser d'autres formes de solidarités, les solidarités de voisinage, mais également des solidarités amicales**
- « vivre ensemble suppose que soit reconnu et respecté un certain nombre de normes communes »
- Faciliter et accroître la mobilité sociale des individus.

Comme j'ai pu le mettre en évidence précédemment, les travailleurs pauvres ont des difficultés à obtenir une rémunération qui leur permet de subvenir à leurs besoins d'existence et d'acquérir une sécurité matérielle, mais également qui leur donne une reconnaissance sociale. Cette perte de dignité entraîne un isolement qui se traduit par le

²⁸ Horizons stratégiques – n°2 – juillet 2006 – les évolutions du lien social, un état des lieux p.21

²⁹ Ibid. p.22

délitement des liens sociaux. Une **des pistes d'action visant à maintenir ou à restaurer le lien social se trouve dans la mise en place de solidarités.**

2.1.2 La solidarité comme facteur du vivre ensemble

Face à cette situation de liens sociaux fragiles, et d'accroissement de l'isolement, un article dans la revue « Alternatives économiques » précise que « face à cette situation, nos sociétés ont deux possibilités. Une option concurrentielle, qui met l'accent sur l'individualisme et valorise les mérites personnels. Ce modèle libéral engendre des tensions croissantes, réduites par une répression du pouvoir central. En schématisant, c'est l'image du modèle américain de régulation de la société. En face, il existe une voie coopérative qui **met en avant la solidarité entre les individus et les groupes.** Elle est beaucoup **plus favorable au lien social,** mais aussi plus difficile à mettre en œuvre. Elle impose la définition d'un avenir et de règles communs par des compromis entre les différents groupes qui constituent la société, en démontrant que tous, même les plus favorisés, ont intérêt à la coopération ».³⁰

Une des missions du centre social est de favoriser le mieux « vivre ensemble », cela « équivaut à rechercher les conditions les plus satisfaisantes des relations interpersonnelles, des interrelations, de la mixité sociale. »³¹

En fonction du champ dans lequel on se situe, la solidarité fait appel à plusieurs notions. Sa racine latine signifie « entier, massif, compact ». En droit elle fait appel à l'engagement réciproque. « Dès le début du XIXe siècle, le terme solidarité prend le sens de « responsabilité mutuelle entre plusieurs personnes ou plusieurs groupes ». Il désigne le lien de fraternité qui oblige tous les êtres humains les uns envers les autres, la dépendance mutuelle d'intérêts. »³².

Les solidarités dans un premier temps se construisent comme un devoir moral, avec le principe d'assistance. DURKHEIM analyse la solidarité sociale au travers des « solidarités naturelles » qui se situent au niveau d'un groupe d'appartenance (familles, groupe

³⁰ Lucie Baune « Le lien social, ciment du vivre ensemble », *Alternatives économiques* 9/2007 (n°261), p. 70 URL : www.cairn.info/magazine-alternatives-economiques-2007-9-page-70.htm.

³¹ Jean François BERNOUX, *Guide des centres sociaux et socioculturels*, Paris, DUNOD, 2005, p34

³² L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire – Cristina DE ROBERTIS, Marcelle ORSONI, Henri PASCAL, Micheline ROMAGNAN – Presses de l'EHESP p.85

religieux...). Au 19^e siècle, d'autres auteurs mettent en évidence les carences de ces liens de solidarités traditionnelles, c'est alors qu'arrive la notion de solidarité nationale, avec l'instauration de l'état providence qui apporte aux personnes une couverture générale des risques sociaux. Cependant il semble important de réfléchir la solidarité en termes d'engagement, et non de charité publique.

Un article de Jacques ION dans la revue « Sciences humaines » met en évidence des engagements associatifs qui s'intensifient, en opposition à des solidarités familiales qui diminuent, ceci étant essentiellement lié à la mobilité géographique et professionnelle. Il met également en évidence « la montée en puissance des engagements de type pragmatique, à durée limitée et à la recherche de résultats concrets »³³. Il met également en exergue comme beaucoup d'autres auteurs, l'accompagnement qui se substitue à la réparation et la nécessité de « faire avec » l'individu qui est introduit par de nombreuses lois dans les secteurs de la santé, du social et du médico social, et qui s'avère primordial dans les missions du centre social.

La charte fédérale des centres sociaux et socioculturels de France précise dans les valeurs de référence le principe de solidarité comme étant le fait de « considérer les hommes et les femmes comme solidaires, c'est-à-dire comme étant capables de vivre ensemble en société » et qu'ils se « construisent comme personnes au travers de leurs rapports aux autres. ». Les habitants deviennent des acteurs solidaires lorsqu'ils s'engagent dans des rapports sociaux qu'ils contribuent à constituer. Cela signifie que **l'implication et la participation des habitants contribuent à les rendre plus solidaires.**

2.1.3 De la participation à « l'empowerment » : rendre citoyen

La participation, c'est l'action de prendre part, de coopérer. La participation induit la conscientisation d'une problématique commune à un groupe d'individus, et la réflexion autour d'un projet permettant d'agir et de favoriser le changement. Aujourd'hui cette notion de participation est reprise dans de nombreuses lois du secteur social et médico social.

La CNAF met en avant la participation des habitants au travers des actions d'animation globale des centres sociaux. Cette participation est mise en avant comme un moyen de conduire le projet social et comme un levier à la citoyenneté. La notion de participation doit aller jusqu'à la prise de décision, qui dénote alors plus une implication qu'une simple

³³ Sciences humaines n°223 février 2011 – dossier « le retour de la solidarité » p.44

participation. Au-delà de ces deux notions, des auteurs québécois ou encore Paolo FREIRE avec le processus de conscientisation parlent de :

« L'empowerment ». Ce terme est difficilement traduisible en français, il fait appel aux notions d'appropriation ou de réappropriation du pouvoir nous le retrouvons sous d'autres intitulés comme « pouvoir d'agir » ou encore « solidarité active ». Il est défini comme un « processus par lequel des individus, des groupes ou des communautés mettent en œuvre leurs compétences et leurs habiletés personnelles et interpersonnelles, afin d'améliorer les conditions de vie (environnements, situations, circonstances) qui les affectent. L'empowerment est un processus d'acquisition, de développement, d'augmentation et d'utilisation du pouvoir. Il s'agit donc d'entraîner les personnes à comprendre, à analyser, à confronter et à transformer leurs conditions par l'exercice du pouvoir ».³⁴

Le pouvoir ici réside en la possibilité de choisir, de prendre une décision en fonction de ce choix et de mettre en œuvre les actions pour réaliser ce choix.

Grégoire, auteur Québécois, définit trois niveaux dans le processus d'empowerment :

- ce qui touche à l'individu avec la confiance en soi, le sentiment d'utilité et la construction du regard critique ;
- Les interactions entre les individus, l'aide mutuelle, la solidarité, la capacité d'agir avec les autres ;
- La capacité d'agir collectivement sur son environnement pour le transformer.

Cette notion d'empowerment est essentielle, à mon sens, tant dans l'animation de groupe d'habitants que dans le management d'une équipe de travail. Cette notion est mise en avant notamment dans les réflexions autour de la culture du management de « l'apprenance » décrite par SENCE ou encore D. BELET. En tant que directrice d'un centre social, je crois réellement que c'est en développant les transferts de compétences par le travail sur les complémentarités ou encore en proposant un système favorisant les solidarités, que les acteurs qu'ils soient habitants ou salariés, peuvent s'impliquer et adhérer pleinement à un projet de territoire ou de structure. Je développerai la partie concernant le management dans la suite de cet écrit, car l'un de mes objectifs est de fédérer l'équipe autour du projet social.

³⁴ Cristina DE ROBERTIS, Marcelle ORSONI, Henri PASCAL, Micheline ROMAGNAN, L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire, Rennes, Presses de l'EHESP, 2008, p.76-77

Les liens sociaux apparaissent essentiels comme facteur d'intégration et comme base de la solidarité. Ce paragraphe met en évidence l'importance de la participation, et au-delà, de l'implication et du pouvoir d'agir des habitants comme moteur de la création du lien social. Les centres sociaux au travers de leur mission d'animation globale doivent favoriser la prise de conscience des habitants de leur problématique et les rendre acteurs dans leur résolution. Cependant, avant de travailler à l'implication des habitants, il semble nécessaire de définir le territoire le plus pertinent.

2.2 L'inscription du centre social sur un territoire

Un centre social doit inscrire son action sur un territoire. Ce territoire est défini en fonction de la légitimité d'intervention, mais également par une population qui rencontre une problématique commune, ou qui se sent appartenir à un espace d'appartenance spécifique. Dans cette partie, je reviendrai sur le processus de territorialisation et sa volonté de se rapprocher des habitants. Il me semble également important de mettre en évidence comment un territoire et un contexte mettent en évidence des problématiques sociales, et comment des habitants, en se mobilisant, peuvent considérablement agir sur ces problématiques et, par conséquent, modifier la configuration du territoire.

2.2.1 La territorialisation et le développement territorial

En France, le processus de décentralisation a débuté en 1982, l'état décentralise certaines de ses prérogatives aux collectivités locales. Dans les années 1990 arrivent l'intercommunalité et la notion de pays. Par ce biais là sont encouragées les interventions basées sur la coopération entre institutions et sur les accords entre acteurs locaux. Ce système instaure un mode de régulation locale et définit alors de nouveaux territoires d'appartenance. C'est ainsi que le centre social, pour une partie de ses actions intervient sur un territoire intercommunal, alors qu'à sa création il était essentiellement communal. « Le développement territorial peut s'analyser comme la construction et l'articulation de normes locales qui permettent aux groupes sociaux de gérer les processus qui affectent leur espace d'appartenance. »³⁵

Pour ce qui est des pays, celui dont il est question ici est le pays de Bièvre Valloire. Sa vocation est d'élaborer un projet de développement en unissant les différents acteurs locaux. Cette participation se formalise au travers du conseil de développement qui associe des représentants des activités économiques, sociales, culturelles et

³⁵ Valérie ANGEON et Sandra LAUROL – les pratiques de sociabilité et de solidarité locales : contribution aux enjeux de développement territorial

associatives. Les orientations choisies par les acteurs sont inscrites dans la charte de développement durable du pays. L'objectif de cette démarche est d'organiser l'action collective et de renforcer la cohérence territoriale. On retrouve cette même cohérence pour les communautés d'agglomération.

Dans le cadre de la charte de développement durable du pays, Bièvre Valloire s'engage en 2010 dans une nouvelle démarche avec la Région Rhône-Alpes : un Contrat de Développement Durable Rhône-Alpes (CDDRA). Pour les dix prochaines années, cette ambition s'inscrit dans une politique de développement durable : préserver et valoriser les ressources, ainsi que les savoir-faire, afin de bâtir des projets de territoire, modernes et solidaires. Les acteurs professionnels sont réunis au sein du Conseil local de développement et participent à la réflexion. Le centre de l'Île du Battoir représente l'ensemble des centres sociaux du pays. Les habitants sont également associés à la réflexion lors de l'enquête de consultation. L'ensemble de cette organisation montre la nécessité de reconsidérer les liens entre individus et institutions.

Le développement territorial, en proposant l'émergence de projet collectif, place les acteurs locaux au cœur de la gestion des territoires. L'élaboration de projet se définit alors comme une mobilisation des différents acteurs autour d'une stratégie commune. Pour que ce fonctionnement soit efficient cela suppose que les différents acteurs aient une vision commune des enjeux du territoire. Cette relation est alors basée sur la qualité du réseau et du tissu relationnel local.

« Le développement territorial désigne une dynamique d'initiatives locales qui met en mouvement des acteurs (privés, publics, société civile) à travers des formes de relations sociales organisées. Celles-ci s'appuient sur des dynamiques de solidarité et de sociabilité analysées, entre autres, dans la littérature par le cadre conceptuel de l'économie sociale et solidaire. »³⁶

En effet comme nous le verrons par la suite, l'économie sociale et solidaire est basée sur la créativité et l'innovation. Elles reposent sur des initiatives locales concertées entre les habitants qui visent la satisfaction de besoins collectifs. L'économie sociale et solidaire valorise les individus, mais également les territoires en proposant des actions de proximité.

³⁶ Dictionnaires de sciences politiques p.473

Pour résumer, en même temps que se développe une effervescence en faveur de l'intervention collective et plus particulièrement du développement social local, les politiques territorialisées se mettent en place, et favorisent l'émergence de projets de territoire.

2.2.2 Le territoire fait le projet : l'action liée aux caractéristiques des contextes locaux.

Les actions mises en place sur un territoire « se révèlent liées aux caractéristiques des contextes locaux, à des opportunités et des coïncidences : des incitations institutionnelles, le goût de certains acteurs concernés. »³⁷ La notion de territoire prend une place prépondérante dans toutes les formes de conduite de projet, mais essentiellement dans le développement social local. En effet une des premières étapes à la construction de projet, est la mise en place d'un diagnostic.

« Le diagnostic de territoire est un maillon devenu indispensable dans toute approche territoriale. Il apporte des éléments de réflexion pour l'action. Aussi, a-t-il la double fonction de formuler un jugement et d'accompagner le changement. En cela, il caractérise non seulement les potentialités du territoire, mais aussi la mobilisation des acteurs, et il fournit également une image de référence pour les projets futurs. Le jugement est spécifié pour chaque territoire, selon un cahier des charges qui peut être générique. Le changement se fait par les pratiques des acteurs et la modification de leurs comportements et stratégies. Cela confère au diagnostic de territoire une finalité nouvelle, celle de faire émerger un projet de territoire cohérent, avec complémentarité des espaces et coordination des acteurs, à différents niveaux d'organisation. »³⁸

Celui-ci permet de repérer le potentiel, mais également les problématiques d'un territoire. Celui-ci est lié aux ressources d'un territoire, mais dépend également des caractéristiques de sa population. Ce diagnostic est bien évidemment possible si l'ensemble des acteurs de ce territoire concourt à sa réalisation.

³⁷ Hélène CETTOLO « Action culturelle et développement local en milieu rural. Le cas de trois projets culturels en Midi-Pyrénées », *Ruralia*, 2000-06, [En ligne], mis en ligne le 25 janvier 2005. URL : <http://ruralia.revues.org/document156.html>.

³⁸ Sylvie Lardon, Vincent Piveteau et Laurent Lelli , « Le diagnostic des territoires », *Géocarrefour*, vol. 80/2, 2005, [En ligne], mis en ligne le 13 mars 2008. URL : <http://geocarrefour.revues.org/index979.html>. Consulté le 09 avril 2011.

La spécificité de l'action d'un centre social réside dans le fait qu'au-delà d'effectuer simplement un diagnostic, celui-ci doit être participatif et partagé, on parlera alors de développement territorial, c'est-à-dire de « la construction et l'articulation des normes locales qui permettent aux groupes sociaux de gérer les processus qui affectent leur espace d'appartenance. »³⁹.

Pour qu'un tel processus soit viable, il est indispensable de mettre en place une confiance entre les acteurs, afin que chacun partage ses informations, et qu'il y ait ainsi une dynamique collective de recueil de l'information qui donne une vision juste du territoire et qui permet ainsi d'atteindre des objectifs collectifs et non individuels. Un des enjeux essentiels pour mettre en œuvre le développement territorial est la mise en avant d'intérêts collectifs et non d'intérêts individuels. Il me semble également nécessaire d'être attentive aux différentes représentations que les acteurs peuvent avoir du territoire, indéniablement, celles-ci doivent être prises en compte mais analysées avec des données stables et fiables permettant d'avoir une vision au plus juste du territoire. Le travail de diagnostic mené autour de la pauvreté et des difficultés d'alimentation a été méthodique il a permis de croiser :

- les données statistiques, en regroupant le recueil effectué par la CAF, le conseil général et l'Observatoire Régional de Santé
- les éléments perçus par les différents acteurs du territoire, par le biais d'un guide d'entretien.
- Les habitants, par le biais d'un questionnaire quantitatif, permettant d'obtenir le plus grand nombre de réponses.

L'ensemble de ces données a été approfondi par le diagnostic participatif et partagé du centre social, processus beaucoup plus important, et déterminant les futurs axes du contrat de projet.

Ce diagnostic met en évidence les problématiques du territoire, liées essentiellement à la précarité, la mobilité, ainsi que les difficultés d'alimentation. En contrepartie, il met également en évidence des ressources importantes en termes de production de fruits et légumes qui ont des difficultés à être écoulées chez les petits producteurs.

Le diagnostic participatif et partagé insiste sur les prémices de systèmes d'entraide mis en place entre les habitants, mais qui ont des difficultés à perdurer par manque de

³⁹ Valérie ANGEON et Sandra LAUROL – les pratiques de sociabilité et de solidarité locales : contribution aux enjeux de développement territorial

structuration. Ce diagnostic présente l'entraide et la mise en réseau comme une alternative forte à la crise économique et aux diverses difficultés rencontrées par les habitants. Ces réseaux fortement exploités en milieu rural par le passé, ont tendance à être moins naturels, mais persistent dans l'esprit des personnes.

Le diagnostic de territoire, au-delà de mettre en avant des difficultés, propose des leviers d'actions pouvant être mobilisés dans la mise en place d'une épicerie sociale et solidaire. Il appartient alors à l'équipe du centre social de se saisir de ces constats, et de s'appuyer sur les leviers qui sont :

- Les réseaux d'entraide qui commencent à se développer comme une alternative à la crise.
- Des ressources importantes en termes de production de fruits et légumes.

Ce diagnostic a aussi confirmé que le territoire adapté était bien celui de la commune de Beurepaire, et non celui de la communauté de communes, car pour plus de commodités et pour des logements moins chers, la population des travailleurs pauvres se concentre en majorité sur cette commune. La notion de territoire reste essentielle dans les réflexions autour d'un projet. Une bonne définition de celui-ci permet de mieux cibler la problématique ainsi que les acteurs.

2.2.3 Le projet fait le territoire : l'action contribue à la structuration du territoire

« Les nouveaux référentiels de l'action publique locale reposent sur la conviction que les pratiques de sociabilité et de solidarité jouent un rôle fondamental dans les modes de développement des territoires »⁴⁰. En effet le cadre réglementaire actuel, et notamment celui de la CNAF, impulse les rencontres entre partenaires d'un territoire, afin qu'ils construisent ensemble.

Ces pratiques entraînent une dynamique sur les territoires, en effet l'observation et la mise en commun des réflexions autour des atouts et des problématiques d'un territoire entraînent un investissement des acteurs dans le territoire qui les concerne. Cet investissement favorise, dans un premier temps, une vision plus juste des spécificités de celui-ci et permet, dans un second temps, d'être entendu par les pouvoirs publics en limitant les effets de la mise en concurrence.

Cet investissement permet de développer de nouvelles actions, plus pertinentes, grâce à une vision plus globale de la population d'un territoire. Cette approche favorise le regard croisé et pluridisciplinaire. Ceci limite les interprétations liées aux ressentis de chacun. Ce

⁴⁰ Valérie ANGEON et Sandra LAUROL – les pratiques de sociabilité et de solidarité locales : contribution aux enjeux de développement territorial

décloisonnement permet une approche plus juste des publics et des problématiques. Cela permet, par exemple, dans le cas présent, de proposer une offre complémentaire à l'aide d'urgence qui prend davantage en compte le respect de la dignité des personnes en étant plus adaptée aux publics des travailleurs pauvres. Ce constat a été produit par l'ensemble des acteurs, y compris les associations caritatives, ceci permet de les inclure dans la réflexion et d'éviter qu'elles se sentent écartées ou encore en concurrence avec le projet proposé.

De plus, cette construction partenariale favorise la mise en commun des compétences de chacune des structures, en favorise la connaissance des structures entre elles et limite les effets de mise en concurrence. En favorisant la mutualisation, sur un territoire comme celui du centre social, le projet devient alors plus important et a plus de poids dans les différentes instances politiques, qui deviennent alors partie prenante des projets. Dans le cas de la mise en place de l'épicerie sociale et solidaire, la municipalité a approuvé le projet suite aux diagnostics qui ont mis en exergue l'implication des acteurs et des habitants du territoire. Ce projet a aussi facilité la rencontre entre les différents acteurs du territoire, chacun a pu s'exprimer et prendre la place qu'ils souhaitaient dans le projet. L'analyse croisée des différentes perceptions permet de donner de la fiabilité aux résultats de l'enquête. De plus, la réflexion étant menée avec l'ensemble des acteurs, chacun possède le même niveau d'information.

Ces différents points limitent fortement la mise en concurrence et le désinvestissement des structures dans le projet. Si j'insiste sur cette notion de concurrence, c'est notamment lié au fait que les politiques publiques actuelles, nous entraînent vers une logique d'appel à projets, voire d'appel d'offres soumis aux codes des marchés publics, et c'est bien grâce à ces fonctionnements de réseaux sur les territoires que les demandes des populations et des structures peuvent être entendues. Des territoires ruraux comme celui de Beaurepaire ou encore Bièvre Valloire, se situant en périphérie des grands centres urbains, sont peu reconnus et sont souvent « tirillés » et rattachés à d'autres territoires plus importants. Dans ces conditions, ils deviennent souvent secondaire. Grâce à des fonctionnements partenariaux forts, le territoire prend alors une place forte, et les acteurs peuvent alors faire entendre aux décideurs et financeurs ses spécificités.

C'est cette réflexion forte de territoire qui a permis d'évoquer et de réfléchir à un outil permettant de répondre à ces problématiques autour de l'alimentation et la création de lien social en direction des populations de travailleurs pauvres du territoire de Beaurepaire.

Lorsque j'associe les éléments de diagnostic, les missions et méthodes utilisées par le centre social et les spécificités de territoire, il m'apparaît pertinent d'évoquer l'économie sociale et solidaire. En effet, celle-ci, au-delà du fait qu'elle commence à prendre une place importante dans l'actualité aujourd'hui, se révèle être un moyen pertinent pour répondre à la problématique.

2.3 Un moyen : L'économie sociale et solidaire

Je traiterai dans cette partie, l'économie sociale comme un moyen permettant de mener à bien l'action du centre social, tant au niveau de l'implication des habitants qui peut alors devenir un outil de création de lien, qu'au niveau de ma vision de l'animation d'un groupe d'habitants, ainsi que de la place des acteurs politique et financier. Si, dans un premier temps, il me paraît nécessaire de préciser le concept, par la suite, je développerai les formes juridiques, ainsi que les modes de gouvernance facilitant la mise en place d'une action sociale et solidaire.

2.3.1 Les principes fondamentaux de l'économie sociale et solidaire

L'économie sociale et solidaire est mise en avant plutôt au début de ce XXI^e siècle, notamment parce qu'elle se réfère à des valeurs comme celle du développement durable et se veut associer à des principes économiques, écologiques et sociaux.

Un des principes de l'économie sociale et solidaire est de réduire les inégalités sur un territoire en luttant contre la précarité. *« Elle a trait à la créativité et à l'innovation. Elle s'identifie autour d'initiatives locales menées par les habitants ou des usagers lesquels s'organisent en vue de procéder à la réalisation de produits et notamment de services jugés utiles et nécessaires au bien être des individus. »*⁴¹

Les activités économiques deviennent alors un moyen au service d'un projet de société. Elle s'organise autour d'un projet et de valeurs représentées par le CRESS Rhône alpes⁴² qui sont :

- La promotion de l'agir et du vivre ensemble par l'initiative collective, l'esprit de coopération et la responsabilité citoyenne
- l'association de principes de solidarité interne et externe à des principes économiques de production et d'échanges
- la prévalence du service rendu par rapport au profit dégagé

⁴¹ Valérie Angeon et Sandra Lauro « Les pratiques de sociabilité et de solidarité locales : contribution aux enjeux de développement territorial », *Espaces et sociétés* 4/2006 (n° 127), p. 13 à 31. URL : www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2006-4-page-13.htm. DOI : 10.3917/esp.127.0013., p.19

⁴² <http://www.cress-rhone-alpes.org>

- la réponse à des besoins et à des aspirations sociétales sur un territoire

En effet, l'Économie Sociale et Solidaire se caractérise par son mode d'entreprendre spécifique, et non par des activités particulières.

Pour mieux comprendre le concept d'économie sociale et solidaire, il est nécessaire de définir plusieurs notions : l'économie sociale, l'économie solidaire et le tiers secteur.

Economie sociale : L'économie sociale est entrée en tant que telle dans le droit français en 1981, avec le décret du 15 décembre créant la Délégation interministérielle à l'économie sociale. Ces entreprises ont un caractère collectif, ne recherchent pas la constitution d'un capital et sont uniquement privées. Elles incluent cependant une dimension projective et une dimension commerciale. « Elles regroupent toutes les initiatives qui placent la personne humaine au centre du développement économique ».⁴³

Economie solidaire : Le concept d'économie solidaire est né dans les années 80, dans un contexte marqué par la crise économique et le chômage. Elle repose sur trois économies, marchandes, non marchandes et non monétaires. Elle donne une place importante à la dynamique de projet. « Elle se définit plutôt par ses finalités : assurer l'insertion, **renforcer le lien social**, produire autrement ».⁴⁴

Le terme de **tiers secteur** est également employé, parfois, pour désigner cet ensemble. On traduit ainsi le fait qu'il se situe dans un entre-deux, entre l'économie productive privée et l'économie publique redistributive. Toutes ces pratiques sont souvent mises en œuvre par des structures ayant une forme juridique relevant de l'économie sociale. D'où la tendance fréquente à réunir les deux ensembles dans un même tout : l'économie sociale et solidaire. « Historiquement domine ce que les anthropologues appellent **le principe de réciprocité** : l'idée que l'on doit travailler pour la communauté, non par obligation légale, ni pour en recevoir le revenu, mais au non de la conscience qu'appartenant à une société, on lui doit quelque chose et qu'elle assurera vos besoins ».⁴⁵

La charte de l'économie sociale élaborée par le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA), devenu le Conseil des

⁴³ COLLETTE Christine, PIGE Benoit, économie sociale et solidaire : gouvernance et contrôle, DUNOD, p.8

⁴⁴ Ibid. p.8

entreprises et groupements de l'économie sociale (CEGES) en 1995, définit 5 grands principes de l'économie sociale et solidaire :

- **La liberté d'adhésion** : nul ne peut être contraint d'adhérer ou de demeurer adhérent d'une structure de l'économie sociale.
- **La non-lucrativité individuelle** : ce principe n'interdit pas la constitution d'excédents financiers – les coopératives, les mutuelles et certaines associations disposent d'excédents importants –, mais il en interdit l'appropriation individuelle.
- **La gestion démocratique** : les décisions stratégiques se prennent en assemblée générale selon le principe « une personne = une voix ».
- **L'utilité collective ou l'utilité sociale du projet** : une structure de l'économie sociale est nécessairement au service d'un projet collectif et non d'un projet conduit par une seule personne dans son intérêt propre. Ce « collectif » peut être un territoire comme par exemple des outils de développement local. La notion d'utilité sociale se réfère, quant à elle, à une démarche participative associant de multiples partenaires (usagers, salariés, pouvoirs publics, réseaux associatifs, etc.) à la définition des biens et des services qui doivent être produits.
- **La mixité des ressources** : les ressources de ce secteur sont soit privées (coopératives et mutuelles), soit mixtes (associations). Les organismes de l'économie sociale sont indépendants des pouvoirs publics, mais ils peuvent être reconnus comme interlocuteur privilégié dans la mise en œuvre de politiques d'intérêt général.

L'économie sociale et solidaire peut être mise en place par des structures ayant différents statuts juridiques :

- les fondations qui sont essentiellement basées sur le mécénat et qui peuvent avoir trois formes d'organisation ; être reconnue d'utilité publique, être rattachée à une entreprise ou à une fondation reconnue d'utilité publique.
- Les mutuelles, que l'on retrouve dans le domaine de la santé et de la retraite
- Les coopératives, souvent à l'initiative d'agriculteurs, visent quant à elles la suppression des intermédiaires. Les agriculteurs du territoire du centre social ne sont pas organisés en coopérative à ce jour.
- L'association qui revêt l'obligation d'implication des personnes, qui peut percevoir des subventions des collectivités. « Les structures associatives sont [...]

⁴⁵ Ibid. p.9

l'instrument privilégié pour réinsérer dans le circuit économique des acteurs ou des populations qui en ont été exclues »⁴⁶

Les territoires privilégiés pour ce type d'activités sont le local et le départemental, « les activités se fondent sur la relation directe dite de proximité »⁴⁷. De nombreuses actions privilégient l'appropriation par les habitants, des ressources locales.

Dans ce projet, la forme juridique retenue sera l'association loi 1901, en effet celle-ci se veut démocratique, mais permet également la mixité des fonds avec l'intervention de subvention publique. Nous verrons plus tard les conditions nécessaires pour garder l'aspect social et solidaire malgré l'intervention de fonds publics.

2.3.2 Les enjeux de l'économie sociale et solidaire

L'enjeu économique et le chiffre d'affaires ne doivent pas être des éléments de mesure de l'efficacité de la structure. En effet dans une économie de marché classique tout l'enjeu réside dans la réalisation de profit, avec la maximisation de la marge qui est constituée par la différence entre le prix de vente et le coût des ressources de fonctionnement.

Si cette structure se fixe des objectifs de solidarité, elle ne doit pas réaliser de profit, mais doit tout de même viser un équilibre financier légèrement excédentaire.

Par conséquent, « pour que l'entreprise puisse réellement s'inscrire dans le cadre d'une économie sociale et solidaire il faut :

- soit que le marché soit inefficace ou non concurrentiel ;
- soit que l'entreprise, en raison de son insertion dans cette économie sociale et solidaire, dispose d'un avantage qui puisse compenser le surcoût de ses ressources consommées ou le prix réduit de ses biens ou services vendus, ce qui peut être la subvention.

La notion de solidarité doit être clairement affichée, en effet ce type de système nécessite un engagement des acteurs, et une participation soit en terme financier en acceptant de verser un supplément à l'achat des produits, soit par un investissement contribuant à l'insertion économique des différents acteurs.

Il faut également que la gouvernance soit claire. L'économie sociale et solidaire est basée sur l'exercice d'un pouvoir démocratique fort, avec un droit de vote exercé par les membres adhérents. Pour ce faire, il est primordial de travailler à l'implication et à la participation des adhérents à l'assemblée générale, tout en gardant à l'esprit que l'adhésion doit rester volontaire et ouverte à tous. Depuis une dizaine d'années des

⁴⁶ Ibid. p75

⁴⁷ Ibid. p20

méthodes visant à améliorer le pouvoir démocratique au sein de ces structures voient le jour. On retrouve notamment des programmes de formation des salariés et des administrateurs, des recrutements de dirigeants intégrant un positionnement sur des valeurs en adéquation avec les objectifs de la structure.

Il est noté, dans les différents ouvrages sur le sujet que plus l'association est importante, plus la démocratie est difficile à exercer, l'intérêt individuel prenant, le plus souvent, le pas sur les intérêts collectifs. Jean François DRAPERI, dans son ouvrage met également en avant, comme obstacle à la participation, la présence de l'autorité d'un directeur : la démocratie directe a alors tendance à disparaître pour laisser place à la délégation. Il est donc important d'être vigilant sur les relations bénévoles et salariés, notamment pour ce qui touche l'exercice du pouvoir.

En parallèle, on remarque une évolution de l'environnement social, politique et économique qui demande plus d'adaptabilité et plus de réactivité. Ceci sous entend, des changements, des modifications organisationnelles qui nécessitent de l'anticipation et de l'accompagnement. La réactivité semble beaucoup plus longue dans les modèles très démocratiques, mais cependant beaucoup plus performante. Cependant, dans le cas des missions d'un centre social, les adhérents constituent les personnes qui « rendent nécessaire la transformation de l'organisation parce qu'ils sont les producteurs des attentes sociales auxquelles [...] l'association ambitionne de répondre. »⁴⁸.

Un autre enjeu auquel il est primordial de veiller concerne l'aspect solidaire, et notamment le risque mis en exergue par JF DRAPERI d'un rapport d'exploitation. Pour éviter toute distorsion il faut veiller au rapport égalitaire. Historiquement la solidarité fait appel à des rapports inégalitaires car elle est souvent assimilée à la charité, ou à la solidarité nationale. Il est donc nécessaire d'accompagner le passage de « bénéficiaires de la solidarité nationale » à celui d'acteur social. Pour ce faire, il faut innover et mettre en avant l'appropriation par les plus démunis de ressources locales, ce qui facilite l'intégration dans les réseaux locaux, mais ceci à condition que ce soit une action volontaire, soutenue par un projet politique.

Afin de mener à bien une action relevant de l'économie sociale et solidaire, je dois être attentive à l'exercice de la démocratie, au mode de gouvernance choisi. Ils doivent faciliter l'implication des habitants tout en permettant une réactivité face aux contraintes

⁴⁸ DRAPERI Jean-François, comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux, éd.DUNOD Paris, 2007 p.199

imposées par l'environnement politique, social et économique. Je dois également veiller à l'exercice de la solidarité qui ne doit être assimilée ni à de la charité, ni à de l'exploitation.

Le principe de solidarité et le rapport à l'Etat

Le principe de solidarité peut être vu de deux manières différentes : soit elle vient de la contrainte d'un tiers comme l'Etat, qui se porte garant de la solidarité nationale au travers des actes de redistribution, les minimas sociaux ou la sécurité sociale, soit cette solidarité est consentie et volontaire.

C'est uniquement dans le deuxième cas que l'on peut parler d'économie sociale et solidaire. C'est dans ce cas là uniquement qu'elle est mise en avant comme une valeur fondatrice de l'action.

Les entreprises sociales et solidaires se situent bien différemment face à la position de l'Etat, « l'économie sociale revendique l'indépendance économique de ses entreprises, condition nécessaire au respect des valeurs d'engagement, d'égalité et de solidarité », alors que « la théorie de l'économie solidaire rend nécessaire l'intervention de l'état dans les pratiques solidaires. »⁴⁹ Afin de mieux cerner ces deux approches, il est nécessaire de distinguer les situations en fonction du type de besoin à satisfaire.

L'intervention n'est pas la même, si l'on s'adresse à des personnes qui disposent de l'essentiel de leurs droits fondamentaux et sont en capacité d'agir sur leur propre situation sociale et professionnelle, ou à des personnes qui n'ont pas accès à ces droits et n'ont pas la capacité de les obtenir par eux mêmes.

Selon la charte des droits fondamentaux de l'union européenne, les droits fondamentaux sont regroupés en six catégories, qui sont : dignité, égalité, liberté, solidarité, citoyenneté et justice.

Les deux approches sont conciliables dans la mesure où elles visent l'émancipation, elles permettent le passage de la situation de bénéficiaires de la solidarité privée ou publique au statut de participant actif. Ce qui peut permettre le passage de l'une à l'autre passe notamment par l'accès à une autonomie économique. Il semble donc nécessaire de veiller à la stratégie financière concernant les actions relevant de l'économie sociale et solidaire, afin que l'équilibre financier soit bien au service d'un projet avec des valeurs répondant aux spécificités de la population des travailleurs pauvres. Car cette population qui, effectivement, se trouve dans une insécurité sociale et a des difficultés à se projeter, a des besoins de reconnaissance et de dignité, notamment par rapport aux faibles ressources liées au travail dont elle dispose.

⁴⁹ Ibid p 28

2.3.3 La gouvernance d'une épicerie sociale et solidaire

Jean François BERNOUX dans son guide sur les centres sociaux et socioculturels reprend l'ensemble des spécificités du poste de directeur d'un centre social, telles qu'elles sont définies par la CNAF. Il précise que ses fonctions, même si le directeur est placé sous l'autorité du président du conseil d'administration sont éminemment politiques.

« Son rôle d'animateur du projet, avec le conseil d'administration, avec les habitants, avec l'équipe des professionnels, avec les partenaires le positionne comme clef de voûte de l'édifice. »⁵⁰

La CNAF repère d'ailleurs les principaux axes de son activité qu'elle fractionne à hauteur de 50% du temps pour le fonction de développement social et 25% pour chacune des fonctions de gestion et de relation-communication. Ses axes sont :

- Animer l'élaboration participative d'un projet social ;
- Coordonner et impulser l'animation globale ;
- Promouvoir le développement ;
- Coopérer, développer, entretenir le partenariat et développer les réseaux de partenaires ;
- Favoriser la communication interne et externe ;
- Gérer l'équipement, élaborer et suivre le budget global, analyser les données financières, gérer le patrimoine ;
- Gérer les ressources humaines.

Aussi dans le cadre de la mise en place d'une ISIC comme méthode pour mener à bien un projet d'animation globale, je dois en tant que directrice être en position d'animation d'un groupe d'habitants et de partenaires. Il me semble donc important de me pencher sur la fonction d'animation et sur le rôle du directeur dans ce cadre là.

L'animateur du groupe en « ISIC exerce différentes fonctions, notamment celles d'animation, d'aide, de régulation, d'expert, de médiation et de conseil technique »⁵¹.

L'animateur doit jouer un **rôle facilitateur**, il doit organiser le temps et l'espace pour que chaque participant trouve sa place et s'exprime. Il est garant de l'organisation du groupe, de l'établissement des règles, et du respect et de la considération de chacun. La difficulté est que l'animateur, même si il garde une figure d'identification et de référence, doit

⁵⁰ Jean François BERNOUX, *Guide des centres sociaux et socioculturels*, Paris, DUNOD, 2005, p198

⁵¹ L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire – Cristina DE ROBERTIS, Marcelle ORSONI, Henri PASCAL, Micheline ROMAGNAN – Presses de l'EHESP p.249

partager le pouvoir avec le groupe. Son poids est cependant considérable dans le processus de changement.

Il a une **fonction d'aide et de soutien**, car il stimule et favorise la prise de responsabilités et l'évolution de chacun. Il favorise l'entraide et le développement du processus d'aide mutuelle. « L'entraide est un comportement spontané [...]. La norme sociale à la base de l'entraide est la réciprocité. Tout groupe peut établir des relations d'aide réciproque entre ses membres et devenir un lieu de resourcement, de soutien, de recherche de solution, de partage. »⁵²

L'animateur a également **un rôle de régulateur**. Il doit aider le groupe à dépasser ses différends et veiller à ce que les attentes individuelles ne prennent pas le pas sur les attentes collectives.

Il exerce également **une place d'expert**. Il maîtrise les aspects techniques et financiers, il a un réseau auquel il peut faire appel. Il doit avoir une place et une fonction reconnues. Il doit être en capacité d'aider le groupe à la compréhension des enjeux politiques et sociaux présents sur le territoire. Il connaît également la législation sociale et l'organisation administrative. Il doit être un support technique qui facilitera l'avancement du groupe.

Et enfin, il a **un rôle de médiation**. Il est à l'interface entre les différents acteurs, il permet la mise en relation du groupe avec les institutions et les partenaires potentiels. Il peut être amené à négocier avec les institutions, les associations et les services publics. Par la suite, il doit adapter son activité au degré de dépendance du groupe. Lorsque le groupe a suffisamment de pouvoir d'agir, progressivement il se retire pour rester simplement un conseiller technique. Cette position peut cependant créer une situation de dépendance, face à laquelle il faut être vigilant.

L'implication et le travail d'un collectif d'habitants est mal maîtrisé en travail social, il est perçu comme risqué et difficile à évaluer. Il est souvent assimilé à l'action syndicale et aux revendications. Ce n'est pas uniquement un travailleur social ou un animateur qui peut être porteur de ce type d'intervention. Elle demande un cadre souple, respectueux des rythmes et activités des publics qui doivent être portés et validés par la structure.

⁵² L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire – Cristina DE ROBERTIS, Marcelle ORSONI, Henri PASCAL, Micheline ROMAGNAN – Presses de l'EHESP p.75

Aujourd'hui les institutions reconnaissant et finançant ce type de démarche sont la CNAF et la MSA, ce qui donne toute légitimité aux centres sociaux pour utiliser ce mode d'intervention. La CNAF au travers du financement de l'animation globale en fait même une obligation. Pour le CIB, celle-ci est également reconnue par la municipalité de Beaufort, au travers d'une subvention.

L'animation globale d'un centre social peut relever de ce que l'on appelle l'ISIC. Celle-ci **«est largement facilitée lorsque l'institution est clairement impliquée dans les missions définies**, qu'elle favorise l'innovation et la créativité, qu'elle offre le soutien et les moyens nécessaires pour la réalisation »⁵³

La méthodologie utilisée doit être rigoureuse. En effet aujourd'hui le partenariat institutionnel autour d'un projet de développement est un moyen impératif dans l'exercice professionnel de plus en plus développé, cependant, il peut « être assimilable à un outil, mais ne relève pas en tant que tel, d'interventions sociales d'intérêt collectif. En effet celles-ci se définissent d'abord par leurs finalités et non par les moyens dont se dotent les professionnels pour les réaliser. »⁵⁴. Une méthodologie rigoureuse permet de fixer le cadre d'intervention, le rôle de chacun et de lever ainsi bon nombre d'ambiguïtés.

Les logiques administratives et gestionnaires peuvent aussi aller à l'encontre de la mise en place d'une ISIC. En effet, l'obligation de résultats à court terme et le développement des démarches d'appel d'offres freinent la mise en œuvre des procédures de participation de l'utilisateur.

Ce mode d'intervention a un effet sur l'environnement social et politique. L'animateur doit être vigilant, il travaille sur la place publique et peut être confronté à des groupes devenant revendicatifs, pour lesquels l'enjeu peut être d'obtenir quelque chose refusé par les pouvoirs en place.

La formation à l'ISIC et le soutien technique sont indispensables pour une prise de recul permettant de ne pas donner une priorité au contenu mais à l'interaction, mais également pour gérer les interventions individuelles en groupe et surtout ne pas négliger le travail de processus. Le CSTS dans son rapport propose un schéma regroupant les conditions de pérennisation d'une ISIC.

⁵³ L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire – Cristina DE ROBERTIS, Marcelle ORSONI, Henri PASCAL, Micheline ROMAGNAN – Presses de l'EHESP p.251

⁵⁴ Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif – rapport du conseil supérieur du travail social – presses de l'EHESP p.192

L'ISIC a comme principal enjeu, le maintien, la reconstruction et le développement du lien social. En effet comme le CSTS le précise dans son rapport, en situation de crise, c'est-à-dire lorsque le lien social devient de qualité moindre, il va se développer des formes de maintien avec la création de réseaux d'appartenance.

Cette méthode permet la mise en œuvre de moyens démocratiques pour la résolution de problématiques. Il rend possible l'association de l'ensemble des acteurs à la définition des politiques publiques. Elle vise à réunir et à rendre acteurs des citoyens et se veut donc l'opposé de la stigmatisation et de la marginalisation.

C'est un processus dynamique et positif, il peut permettre à des territoires de capitaliser des ressources et non plus des manques. « C'est dans cette démarche inclusive des personnes et de leurs capacités contributives que s'alimentent et se renouvellent les différentes dimensions du lien social. »⁵⁵

L'ISIC est un outil d'amélioration de la vie quotidienne des habitants. Elle permet la mise en place de nouveaux espaces sur un territoire donné qui répondent à une demande des habitants. Elle permet d'initier des rencontres et des échanges avec les pouvoirs institutionnels en place, en instaurant une réelle prise de conscience de chacun des acteurs. L'utilisation de cette méthode peut aboutir à de nombreuses actions et notamment d'actions relevant de l'économie sociale et solidaire, dispositifs basés sur l'égalité des personnes, élément essentiel en ce qui concerne la population des travailleurs en situation de précarité.

⁵⁵ Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif – rapport du conseil supérieur du travail social – presses de l'EHESP p.224

3 Créer une épicerie sociale et solidaire pour lutter contre l'isolement des travailleurs pauvres à partir d'un centre social

3.1 Une démarche participative au service d'un projet de territoire

Cette partie va mettre en avant la mise en place de l'épicerie sociale et solidaire comme réponse à l'isolement des travailleurs pauvres et comme outil remplaçant la dignité au centre de l'accompagnement. J'aborderai cette mise en place tout d'abord avec la mise en dynamique d'un groupe d'habitants et de partenaires, cette partie répondra essentiellement à la problématique posée face au public et face la reconnaissance du centre social par les partenaires. Cette action permettra de travailler la reconnaissance de l'action du centre social sur un territoire. Dans un second temps, je mettrai en évidence le travail que je réalise avec l'équipe afin de les fédérer autour du projet social, et comment je mets en action les prémices d'une dynamique managériale « d'apprenance ». Par la suite je proposerai les grands axes budgétaires qui favoriseront l'aspect solidaire et social du projet, pour terminer par une évaluation qui se veut également dynamique et participative.

3.1.1 L'animation globale : une démarche d'intervention sociale d'intérêt collectif

Le rapport de l'IGAS en 1995 sur « l'intervention sociale, un travail de proximité », insiste dans ses préconisations sur **la nécessité de développer la participation des usagers en les associant « à la conception et à la mise en œuvre des interventions les concernant »**⁵⁶. La participation des usagers est affichée comme une orientation constante et une priorité des politiques publiques tant au niveau national qu'europpéen avec le concept d'inclusion sociale. Cependant la France reste éloignée de « l'empowerment » développé par les Anglo-Saxons.

Ce rapport insiste aussi sur **la nécessité de prendre en compte les solidarités de base** telles qu'elles existent par la mise en évidence du lien communautaire existant (lieu d'habitation, voisinage, famille...). Par ailleurs, il met en exergue l'importance d'accueillir toute personne qui le demande, sans condition d'accès en **priviliégiant une approche globale et continue au travers d'un partenariat institutionnel et de réseaux opérationnels.**

⁵⁶ Rapport IGAS « l'intervention sociale, un travail de proximité, », 1995 p.304

Par la mise en place de cet accompagnement de projet, je souhaite favoriser le développement social local comme un processus collectif qui permet de trouver des solutions à des problèmes économiques et sociaux tels que la difficulté de se nourrir et les problématiques d'isolement social, en impliquant l'ensemble des partenaires, les organisations du territoire, les habitants et bénéficiaires, ainsi que les salariés du centre social dans sa mise en œuvre.

Cette méthode présente l'avantage de mettre tous les acteurs, habitants et institutionnels autour d'une **co construction**. En effet, au-delà de la nécessité de **rendre les travailleurs pauvres acteurs** en impulsant une dynamique de mise en lien et d'implication, il paraît indispensable d'associer les collectivités locales ainsi que les différents acteurs du territoire à la mise en place d'une action, pour que celle-ci soit reconnue, pérenne et acceptée par tous.

Comme je l'ai précisé dans la première partie, actuellement le centre social a besoin d'être reconnu et légitimé par l'environnement, qu'il s'agisse des habitants ou des partenaires. En tant que directrice, il me semble également nécessaire de promouvoir, par ce biais là, le rôle du centre social à l'extérieur, afin qu'il soit perçu comme un outil au service de l'accompagnement de projet d'habitants sur un territoire, et non comme une institution souhaitant augmenter son activité.

Ce travail va également permettre à l'équipe de mettre en œuvre un projet social sur lequel les salariés ont réfléchi. Ce projet peut s'avérer être un support intéressant pour favoriser l'adhésion notamment du service administratif au projet global de la structure.

Afin de m'assurer leur adhésion, toujours dans une démarche d'apprenance, je devrai être attentive à :

- avoir une attitude favorisant la prise de responsabilité des individus et de l'équipe
- créer des espaces d'échanges et de libertés
- reconnaître les efforts d'apprentissage
- Garder à l'esprit l'évolution et la montée en compétences permanente des salariés
- Avoir des attitudes et une éthique cohérentes avec les demandes et actions formulées auprès de l'équipe
- Promouvoir les apprentissages et la co-construction

A mon sens, dans ce projet, les acteurs du DSL⁵⁷ correspondent à ceux développés d'un point de vue théorique, c'est à dire :

⁵⁷ Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif – rapport du conseil supérieur du travail social – presses de l'EHESP p.57

- Les habitants ou citoyens qui doivent pouvoir s'auto-organiser pour passer de l'intérêt particulier à l'intérêt collectif.
- Les élus décideurs qui doivent être en capacité d'être à l'écoute des habitants et de construire des plans d'actions en fonction de l'élaboration des habitants.
- Les professionnels et techniciens, ici le centre social, qui doit apporter les compétences techniques, les savoir-faire, les expertises et les techniques méthodologiques.

3.1.2 Une méthode rigoureuse au service de l'implication de l'ensemble des acteurs

Afin de mener à bien la conduite de ce projet, la méthodologie doit être rigoureuse. Elle se décompose en 4 phases⁵⁸, réparties comme suit :

1. Une étape exploratoire correspondant à la phase de **démarche diagnostique** qui permet d'étudier la faisabilité et la pertinence d'une action sociale et solidaire autour de l'alimentation. Celle-ci permet de faire un état des lieux du contexte dans lequel doit se dérouler l'action, au niveau du territoire, du public et de la commande publique. Elle permet de mettre en évidence les demandes des habitants, mais également des intervenants sociaux et des institutions. Elle est la première étape qui a favorisé la participation. A l'issue de cette phase, ont été identifiés les acteurs et les porteurs du projet, les atouts et les freins à la mise en place, ainsi que l'évaluation déterminant la faisabilité du projet. C'est à ce moment que la municipalité et le centre social sont devenus co-porteurs du projet.

2. Une phase centrée sur la constitution du groupe et la structuration du groupe correspondant à la mise en place de la dynamique interne.

Dans un premier temps, cette dynamique passe par la détermination des objectifs communs aux porteurs de projets. C'est l'étape où sont clarifiées les modalités d'organisation et de fonctionnement du groupe. Pour cette étape, j'ai utilisé des méthodes participatives, favorisant la prise de parole de chacun, et surtout celle des habitants. A l'issue de cette phase, j'ai vérifié la conscientisation de la démarche et de la problématique par chacun. Cette phase permet **l'élaboration des objectifs et du projet**. Ma mission principale a été de vérifier l'accord de chacun des membres avec les principes de l'économie sociale et solidaire et surtout celui d'utilité collective, ainsi que la nécessité de mixité répondant au respect de la dignité des individus

⁵⁸ L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire – Cristina DE ROBERTIS, Marcelle ORSONI, Henri PASCAL, Micheline ROMAGNAN – Presses de l'EHESP p.147

3. Une phase centrée sur la **dynamique externe**, c'est lorsque le groupe peut exercer sa force collective et son pouvoir sur son environnement, ce qui, en s'amplifiant, peut aller jusqu'à la dynamique territoriale. Le groupe s'inscrit alors dans un projet qui le concerne mais qui va au-delà des personnes qui le constitue. Il crée de **nouveaux partenariats** et, de ce fait, a un réel impact sur l'environnement. Cette phase correspond au travail décrit précédemment concernant le territoire, ce travail de partenariat et d'implication des acteurs a favorisé la prise en compte du projet par les pouvoirs publics.

4. Une dernière phase de clôture de l'intervention et d'**évaluation**. Celle-ci doit mesurer le chemin parcouru en termes de changements pour la personne et le groupe, pour les travailleurs sociaux et les institutions et pour le territoire. Concernant l'épicerie sociale et solidaire, elle portera sur l'implication des différents acteurs, la mixité des publics, le partenariat.

Dans le cadre de l'ISIC, le partenariat est une composante essentielle pour la réflexion autour d'une problématique puis la mise en place du projet. Une ISIC ne peut pas se réaliser sans des partenariats à la fois associatifs, institutionnels et politiques. Les partenariats reposent souvent sur des valeurs partagées, reprises dans des chartes ou conventions de fonctionnement. Pour que celui-ci soit réussi, il est nécessaire qu'il y ait des intérêts communs, une action commune négociée, des tâches partagées, une responsabilité collective, le respect de la différence tout en gardant un statut d'égalité entre les partenaires. On parle souvent de partenariat, cependant dans ce cadre là il semble plus pertinent de parler de travail en réseau. En effet, le réseau confère une place centrale à l'utilisateur ; il est membre actif du réseau. Professionnels et usagers sont ainsi des promoteurs liés par des actions communes. Le réseau va au-delà de relations interprofessionnelles. Le réseau s'ouvre à des responsables locaux, à la population (habitants, usagers, associations...). Le réseau est un moyen de développer des pratiques interprofessionnelles nouvelles, dans une dynamique de coopération : pratiques fondées avant tout sur la transdisciplinarité, l'échange de compétences, le partage de diagnostic, des règles de non concurrence et l'absence de rapports hiérarchiques.

3.1.3 Une démarche autour d'un projet qui favorise l'implication des acteurs

Comme je l'ai évoqué précédemment les difficultés d'alimentation, mais également l'isolement des travailleurs pauvres sont mis en évidence par les différents acteurs du territoire.

Cependant, pour répondre à cette problématique, il ne s'agit pas uniquement de proposer un nouveau dispositif, mais de créer une démarche d'engagement des différents acteurs, afin que l'action soit investie par le public visé, mais également par l'ensemble des habitants. Le centre social prend alors une place prépondérante grâce à sa connaissance du territoire, et à ses compétences techniques et aux missions dont il dispose.

Création du comité de pilotage de l'action

Le premier constat, concernant l'isolement des travailleurs pauvres et leurs difficultés à accéder à une alimentation correcte est issu de l'instance de coordination sociale de la commune de Beaurepaire, celle-ci regroupant, la municipalité représenté par le CCAS, les associations caritatives, la mission locale, les assistantes sociales et le centre social. Face à ce constat, l'ensemble des membres de cette instance a souhaité construire un outil afin d'améliorer les actions liées à l'alimentation, de mieux utiliser les ressources du territoire. Ceci dans une démarche citoyenne, permettant une reconnaissance mutuelle des différents opérateurs et créant une véritable dynamique de mixité sociale : faire participer les acteurs concernés par cette action, pour définir avec eux les objectifs de développement, pour préparer les décisions et pour agir en partenariat.

Suite à ce constat la mairie de Beaurepaire s'est tournée vers le centre social pour voir comment elle pouvait se saisir de ce premier diagnostic et de cette volonté.

Comme nous l'avons vu précédemment, il s'agit d'avoir quelques bonnes volontés pour faire que le projet aboutisse. Il est ensuite question de mobiliser l'ensemble des acteurs, d'approfondir les demandes, et, surtout, de mobiliser les partenaires sur la continuité de la démarche et d'associer les habitants.

La démarche doit permettre d'engager une réflexion entre habitants, élus, partenaires sociaux, acteurs institutionnels, associations, autour des notions d'aide alimentaire et plus généralement d'alimentation, pour rendre possible un travail de coopération avec les personnes généralement éloignées des lieux de concertation et de décisions. Ce projet est une initiative citoyenne qui repose sur la valorisation de la dignité des personnes, le respect des valeurs personnelles, et le droit à la différence. Il a pour but de créer du lien social, d'améliorer la situation nutritionnelle des personnes et, au-delà, de les aider à sortir de cette forme de marginalisation que créent la précarité et l'assistance.

Démarche de diagnostic

Il s'agit, avant de s'engager, de faire s'exprimer les besoins des habitants et du territoire. C'est une démarche participative visant le changement social par la compréhension et la modification des relations sociales ainsi que la revitalisation des réseaux de solidarité. Pour cela, l'action, fruit de la négociation entre les différents acteurs, n'est pas finalisée à

son démarrage. Elle s'élaborera à travers les échanges, la confrontation d'idées et la co-construction.

Les élus municipaux, les intervenants sociaux, bénévoles et salariés occupent une place déterminante. Ils ont pour fonction d'impulser la dynamique de mobilisation collective et d'organiser le pilotage du processus. L'ensemble de ces acteurs a créé, dans un premier temps, un comité de pilotage que je co-anime avec l'élue en charge du CCAS. Sa présence est fondamentale, elle assoit la légitimité du dispositif, et elle montre l'engagement de la municipalité. Concernant le centre social, les réunions se déroulent dans nos locaux et je viens, accompagnée de la responsable du secteur « famille et lien social ». Celle-ci a pour mission de transmettre les éléments à l'ensemble de l'équipe du centre social. Suite à cette retransmission, l'équipe a approfondi le diagnostic, et à élargi cette méthode de travail à d'autres réflexions autour de la mise en réseau, de l'échange de services, de la garde d'enfants...

Afin d'inclure les habitants, le comité de pilotage propose une démarche de diagnostic avec la mise en place d'un questionnaire distribué à l'ensemble des habitants de Beaurepaire, celui-ci sera élaboré par le groupe, accompagné par les compétences techniques de la conseillère ESF du conseil général et de la Conseillère ESF du centre social. Ce choix d'accompagnement marque la volonté d'associer réellement le personnel du conseil général, historiquement un peu réticent à travailler en partenariat avec le centre social. De plus par rapport à mon objectif de développer une méthode de management « d'apprenance », je favorise la mobilisation et le transfert de compétences, toujours dans l'objectif de valoriser les salariés afin de favoriser leur implication dans le projet global de la structure.

Ce questionnaire (annexe) est proposé systématiquement aux habitants, dans la gazette municipale, mais également dans des lieux ressources comme le centre social, car l'objectif est également de toucher la population cible que sont les travailleurs en situation précaire. Les résultats permettront de définir et de hiérarchiser les problèmes liés à l'alimentation sur le territoire de la commune de Beaurepaire. De plus ce questionnaire doit permettre de repérer des habitants souhaitant s'investir dans le projet. Il vise une première phase de conscientisation de la démarche.

Les résultats du questionnaire mettent en évidence l'importance du nombre de personnes ne cuisinant pas, différentes raisons sont invoquées :

- Manque de moyens financiers
- Manque de temps

- Personne avec qui partager le repas, alors que l'on peut cuisiner pour faire plaisir à sa famille, à ses amis
- Manque de connaissance, on aurait besoin d'un lieu pour avoir des conseils et partager des astuces
- Difficultés pour trouver des produits frais à des prix qui conviennent.

Ce questionnaire a largement confirmé les éléments pressentis par la coordination d'action sociale.

Mise en place d'un comité de pilotage élargi

Suite à ce questionnaire, un comité de pilotage élargi s'est mis en place, celui-ci est créé pour réfléchir à une aide alimentaire différente et complémentaire à celle existante. Il est composé d'élus, de partenaires sociaux, d'acteurs institutionnels, d'associations et d'habitants. Ces derniers sont choisis parmi les personnes ayant répondu à l'enquête, et correspondent à un panel représentatif de la population impliquant une mixité sociale, générationnelle, et une parité hommes/femmes.

Celui-ci est constitué comme suit :

- 1 représentant du secours populaire
- 1 représentant du secours catholique
- 1 élu chargé du CCAS
- 1 CESF du conseil général chargé de l'aide éducative budgétaire
- 1 Assistante sociale du territoire de Beaurepaire
- 2 professionnels du centre social
- 1 représentante de l'ESAT APAJH
- 1 représentant de l'ADMR
- 1 représentant de la mission locale
- 10 habitants (dont 4 travailleurs en situation de précarité et 3 agriculteurs).

Afin de garantir la place et la parole des habitants, il est important qu'ils soient en nombre suffisant par rapport aux élus et professionnels. La constitution de ce comité de pilotage est essentielle pour la bonne marche du projet. A travers ce premier travail, le centre social est bien dans sa mission d'animation globale, c'est-à-dire, rendre acteurs des habitants afin qu'ils agissent collectivement sur une problématique de territoire.

Suite à ce premier travail, le groupe doit s'accorder sur les objectifs, les valeurs et les axes qui vont définir ce projet, le centre social a alors un rôle d'accompagnateur, et de médiateur. Il est impératif que le projet soit commun à tous.

3.2 L'importance de fédérer les partenaires autour du projet et de montrer la légitimité du centre social.

3.2.1 Le directeur garant de la dynamique du partenariat

La négociation autour du projet

Le centre social a une place importante dans la mise en place des politiques des collectivités locales. Il est un outil sur lequel les élus peuvent s'appuyer. Cependant en tant que directrice, je dois veiller à ce qu'il soit uniquement un outil de recueil de la demande sociale et un appui à la mise en dynamique des habitants.

Afin de garantir la réalisation des projets il est primordial que je sois, en tant que directrice du centre social, un interlocuteur privilégié des élus du territoire, afin de les associer à la réflexion et de les convaincre du bien fondé du projet et de la nécessité de faire participer les habitants. J'adopte alors, un rôle d'interface entre la commande publique et les habitants.

Dans ce cadre là j'ai rencontré les différents élus du territoire, la municipalité, la communauté de communes, le conseiller général et le conseiller régional.

Nos différents échanges ont été orientés notamment vers l'implication des habitants. Les différents élus ont eu besoin d'être rassurés, et d'entendre que le centre social n'a pas vocation à former des « militants », mais plutôt celle de promouvoir la citoyenneté et l'implication.

Leur deuxième inquiétude était bien évidemment la question du financement. Pour y répondre, j'ai mis en avant les principes de l'économie sociale et solidaire et notamment la nécessité de la mise en réseau et l'appui sur les ressources locales.

Ces différentes rencontres m'ont permis de m'assurer des engagements de chacune des collectivités dans le projet et de proposer des rencontres entre le comité de pilotage et les élus. La place de la municipalité dans le projet a bien évidemment facilité les échanges et l'adhésion.

La communication autour du projet

Par la suite, il a été important de parler du projet aux différents acteurs du territoire et notamment aux commerçants.

En effet il est essentiel d'évoluer dans un contexte favorable et d'évincer les inquiétudes concernant la concurrence.

Afin de gagner en légitimité, j'ai rencontré l'association des commerçants avec le maire de la commune. Il est important de préciser que le centre social a déjà travaillé avec cette association, sans pour autant mettre en évidence la notion d'animation globale, mais plutôt l'animation au travers de la consommation d'activités.

Encore une fois, mon rôle a été de convaincre sur le bien fondé des principes de l'économie sociale et solidaire, j'ai particulièrement insisté sur l'importance de ne pas avoir de but lucratif, et sur l'importance du maillage entre les différents acteurs, y compris les commerçants.

Suite à cette rencontre, les commerçants ne se sont pas montrés hostiles au projet. En revanche, aucun n'a souhaité intégrer le comité de pilotage.

Cependant, j'ai précisé qu'ils seraient régulièrement informés de l'avancement du projet et notamment des créneaux d'ouverture de l'épicerie. J'ai insisté sur la place de l'épicerie qui se situe à l'interface entre les associations caritatives et les commerces locaux et sur notre volonté de lutter contre l'isolement et pour la mise en dynamique des acteurs sans aucun objectif de profit financier.

La mise en place de commissions thématiques

Afin d'impliquer au mieux les habitants et l'ensemble des partenaires, j'ai mis en place des commissions thématiques. Chacune devra se rencontrer entre les réunions et faire un compte rendu de ces actions en réunion plénière.

6 commissions avec pour thématiques :

- Les locaux et l'espace jardin

Visites de sites, rencontres de partenaires pour l'espace jardin. Cette commission a permis d'évaluer le tarif d'une location en centre ville, et de rencontrer l'association APAJH qui nous prête gracieusement un terrain à côté du centre social pour mettre en place l'espace jardin.

- L'approvisionnement et la rencontre des producteurs locaux. Une dizaine de producteurs ont été contactés et souhaitent participer au projet. Cette commission a été animée par le référent famille du centre social.

- Convivialité, une réflexion est menée autour des ateliers cuisine et jardin

- Financement et rencontre d'autres épiceries sociales et solidaires. La plupart des épiceries sont en milieu urbain et ne disposent pas de réseau de producteurs, elles s'appuient essentiellement sur la banque alimentaire. Notre projet semble assez novateur dans le réseau. Rencontre du GESRA (Groupement des Epiceries Sociales et Solidaires de Rhône-Alpes). Cette commission fut menée par le directeur administratif et financier qui s'est montré intéressé par le projet et a souhaité faire partager ses compétences.

- Le statut juridique et les adhérents : Afin de garantir l'aspect social et solidaire, il est fait le choix du statut associatif, celui-ci permet de s'inscrire dans le fonctionnement de l'économie sociale et solidaire et donne cependant accès aux subventions publiques. Deux types d'adhésion seront mises en place ; les bénéficiaires d'une part, calculées en fonction du reste à vivre et, les solidaires, d'autre part, pour les personnes ayant des revenus suffisants. Chaque association participant au comité de pilotage fera partie des membres fondateurs. Pour le centre social, un représentant de l'association est désigné en Conseil d'Administration, celui-ci sera renouvelé tous les deux ans.

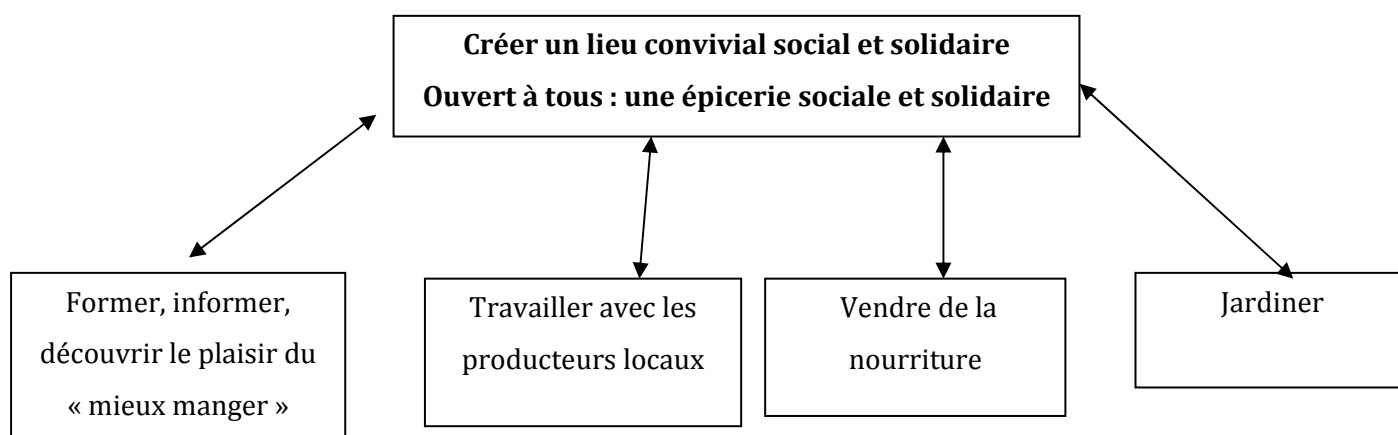
- Salariés et bénévoles : Pour la bonne marche du projet, il est demandé que des professionnels interviennent dans l'épicerie, et que le centre social se charge par convention de la gestion administrative. Les bénévoles pourront siéger dans le conseil d'administration de l'association ou s'investir en tant qu'adhérents dans l'épicerie. Le président du centre social a participé à cette commission, afin de transmettre les éléments en bureau et de faire élire le membre du conseil d'administration qui représentera le CIB au conseil d'administration de l'épicerie.

Suite à ces commissions le comité de pilotage a pu valider les axes du projet et commencer à réfléchir à une organisation. Il me charge de proposer une organisation concernant la mutualisation du personnel du centre social, de réaliser un budget prévisionnel et de rechercher des financements.

3.2.2 Les axes principaux du projet

Les axes principaux du projet ont été élaborés, suite aux rencontres mensuelles du comité de pilotage et aux travaux réalisés par les commissions. L'ensemble des acteurs s'est accordé sur le schéma suivant (*extrait du compte rendu du comité de pilotage du 23 septembre 2010*) :

Permettre à la population du territoire de mieux manger



- Travailler avec des producteurs locaux et vendre de la nourriture

L'épicerie sera ouverte à toute personne voulant adhérer. Pour être complémentaire des associations caritatives, qui, déjà, distribuent une aide d'urgence, il y sera vendu uniquement des produits frais et locaux. Cela garantit un travail avec les producteurs locaux, mais garantit également l'aspect développement durable du projet. Dans le même lieu ou à proximité, on trouvera : un espace de stockage, un espace de vente et une cuisine afin de joindre l'aspect éducatif à la vente.

Les tarifs des marchandises seront fixés en fonction des revenus et du reste à vivre. Il y aura deux types d'adhésion :

- les adhérents bénéficiaires dont le reste à vivre est compris entre 6 et 9€ par jour et par personne. En dessous de ce montant les personnes seront orientées vers les associations caritatives. Le tarif des marchandises correspondra à 10% de celui du marché. Ils pourront être orientés par un travailleur social. Si ce n'est pas le cas, une orientation pourra être proposée vers les services sociaux du département. Une rencontre avec les travailleurs sociaux est obligatoire à l'entrée dans le dispositif et permet de dégager un projet personnel ou familial rendu possible par l'économie réalisée grâce à l'épicerie. Leur adhésion s'élèvera à 5€ pour l'année et par famille.
- les adhérents solidaires : toute personne désirant adhérer à l'association et participer à ses activités. Ils auront accès aux différents produits au tarif du marché. Leur adhésion s'élèvera à 12€ par famille et pour l'année.

Les règles d'attribution sont précisées à l'inscription, tous les adhérents doivent trouver un intérêt, par rapport à la qualité et au prix des produits.

Le lieu sera participatif, chaque personne apportera ses compétences, pour ne pas être dans l'assistance, ceci dans le respect de la dignité des personnes. L'ensemble des adhérents devra s'impliquer dans l'action, en participant à l'approvisionnement de l'épicerie (recherche de produits, aide au déchargement, mise en place d'atelier...) par exemple.

Au-delà de la vente de produits alimentaires, l'espace solidaire sera repéré comme un lieu de découverte du « mieux manger », grâce à la mise en place de formations, informations, sensibilisations. Mais aussi grâce à la proposition de produits frais de qualité, rendue possible par la mise en place d'un réseau de producteurs locaux.

En effet certains producteurs ont des produits de qualité mais dont la distribution voire même la récolte, s'avèrent peu ou pas rentable. L'épicerie pourrait être un moyen pour certains producteurs de s'ouvrir sur l'extérieur ou de diversifier leurs revenus.

Pour que l'adéquation entre l'offre et la demande soit possible, nous devons sensibiliser les adhérents à d'autres manières de consommer. Pour la réussite du projet, il est nécessaire d'avoir 50% d'adhérents solidaires.

Pour que le système fonctionne l'épicerie sociale et solidaire devra développer plusieurs axes :

- Apprendre à faire avec les disponibilités de saison : intervention de producteurs, recettes avec ce produit, dégustation... Proposer des campagnes d'informations sur un produit et ses bienfaits, des soirées à thèmes.

- Organiser des récoltes collectives : Développer la mise en lien entre les personnes, certains producteurs permettent au public de venir récolter en fin de saison. Un travail « éducatif » sera effectué afin que tous respectent le travail des producteurs.

- Organiser des achats groupés : légumes, mais également viande ou poisson. Mettre en place un réseau de producteurs que l'on peut solliciter, en fonction de la saison. L'épicerie sera uniquement un support pour la mise en lien concernant la viande, car elle ne disposera pas des équipements nécessaires pour le stockage de ces produits.

- Ateliers autour de l'importance de l'alimentation et la nécessité de la prévoir dans son budget.

- Organiser du covoiturage afin de permettre aux personnes isolées de venir sur ces animations.

- Former, informer, découvrir le « mieux manger » : Mise en place d'atelier cuisine

Cet atelier cuisine fonctionnera toutes les semaines et permettra à des personnes qui en sont demandeuses d'apprendre à cuisiner et à élaborer des menus. Les menus travaillés seront variés, équilibrés et mettront en valeur des produits peu valorisés et peu chers ainsi que des produits de saison. Les recettes donneront lieu à des fiches pratiques, qui seront diffusées dans le journal municipal.

Suite au diagnostic, une attention particulière sera portée à la notion de plaisir, des ateliers décoration dans l'assiette, nouvelle recette et partage de repas viendront créer de la convivialité autour du repas.

Ces ateliers seront co-animés par une conseillère ESF et un adhérent. Malgré tout, une attention particulière devra être portée à l'échange de savoirs, afin de garantir le respect et la dignité des personnes.

- Créer un jardin

Un jardin servira à l'approvisionnement ponctuel de l'épicerie. Il sera surtout un espace de rencontre et de formation. Compte tenu du nombre important de personnes venant du milieu urbain et ayant peu de connaissances en jardinage, ce lieu sera un espace d'apprentissage qui favorisera l'autonomie des personnes par la mise en place de jardin à domicile.

Comme convenu lors des commissions, l'association sera indépendante afin de favoriser l'implication des habitants. Afin de garder les lignes fondatrices du projet, c'est-à-dire

l'aspect mixité sociale et solidaire, les collectivités et les associations du comité de pilotage vont siéger au conseil d'administration, au titre de membre fondateur. Une assemblée générale constitutive va se dérouler afin que les habitants intègrent réellement le projet et en deviennent les décideurs. Suite à cette assemblée, les statuts de l'association seront écrits et votés, la place du centre social y sera alors décidée.

Cette assemblée (article en annexe) a réuni 120 personnes, 85 personnes sont devenues adhérentes, 60% sont des adhérents solidaires. Les statuts (annexe) ont été approuvés.

La majorité des participants ont voté la continuité de l'appui technique du centre social, dans un premier temps pour finaliser le projet, participer à la recherche de financements, de locaux, puis pour gérer par convention la nouvelle structure.

Il appartient donc au centre social de réfléchir à l'intégration de cette nouvelle structure, à l'appropriation par l'équipe, mais également à l'équilibre financier de cette association, tout cela en privilégiant l'aspect autonome de l'association et la prise de décision par les habitants.

3.2.3 L'équipe du centre social actrice dans le projet

Dans un premier temps une note d'aide à la décision présentant les idées forces du projet et la place stratégique du centre social a été présentée en conseil d'administration. Celle-ci m'a servi d'appui pour obtenir l'adhésion des administrateurs à la mise en place d'un tel projet, avec l'aide du président, acteur dans une commission de travail.

En tant que directrice de l'association, une de mes préoccupations principales, est l'intégration de ce nouveau projet au sein de la structure et l'implication de l'équipe dans sa mise en place. En effet il paraît important de ne pas déconnecter cette action du projet global de la structure. Pour cela, il est nécessaire de se réapproprier avec l'ensemble des salariés, la mission d'un centre social. Dans un premier temps, mon objectif est que les salariés qui le souhaitent puissent participer à la mise en place de ce nouveau projet, et, dans un deuxième temps, qu'ils ne se sentent pas « désinvestis » lors de l'appropriation de l'action par les habitants et les partenaires. Ce terme semble un peu fort, mais ce qu'il faut bien comprendre, c'est qu'il est difficile pour un salarié travaillant en centre social de se positionner. En effet il doit garder une place de professionnel sans pour autant se positionner comme expert, mais il doit valoriser et mettre en évidence la parole des habitants. Sachant que, la spécificité des salariés du centre est qu'ils habitent le plus souvent sur le territoire, il est donc important qu'ils ne se positionnent pas en tant qu'habitants, et que par la même ils n'orientent pas les débats.

Concernant le premier point, mon travail a été facilité par le renouvellement du contrat de projet. En effet, une personne extérieure est venue accompagner l'équipe dans la réalisation d'un diagnostic participatif et partagé. L'ensemble de l'équipe y a participé : élaboration du guide d'entretien, présence active aux réunions concernant l'écriture du nouveau contrat et au comité de pilotage avec les différents partenaires financiers.

Neufs réunions thématiques ont eu lieu autour de l'écriture des différents axes du nouveau contrat, Lors de ces réunions l'ensemble des salariés a pu s'approprier, les éléments des diagnostics et proposer les axes principaux, dont un permettant la création de l'épicerie sociale et solidaire : **Promouvoir L'Intervention Sociale d'Intérêt Collectif comme moteur du développement des projets dans le souci de l'intérêt commun,** avec comme objectif opérationnel, **créer des réseaux de solidarité permettant aux habitants de se mettre en dynamique pour résoudre leurs difficultés**⁵⁹. Ces réunions ont permis de replacer les missions du centre social, et la notion d'accompagnement de projets des habitants.

Concernant l'accompagnement des habitants contribuant à l'élaboration de l'épicerie sociale et solidaire, l'ensemble des responsables de secteur a dû, avec son équipe, repérer les habitants souhaitant s'investir dans ce projet. J'ai effectué un point régulier sur la mobilisation des habitants et de l'équipe, en réunion de coordination. La personne responsable du secteur lien social est venue à l'ensemble des réunions de mise en place des projets. Plusieurs salariés ont également participé à des commissions de travail réunissant habitants et partenaires.

Concernant la mise en évidence des compétences relevant de l'administratif et du financier de l'équipe du centre social, le directeur administratif et financier avait en charge la commission « financement ». Cette dernière commission nous a permis de mettre en évidence nos plus-values et de proposer la mutualisation des pôles administratif et financier.

L'ensemble de ce travail a favorisé l'adhésion de l'équipe, la communication globale et régulière sur le projet, ainsi que la clarification de la place des différents salariés du centre social dans ce projet.

Après la prise de décision par les deux conseils d'administrations, de mutualiser les services généraux, il m'a été demandé de travailler à la mise en place de celle-ci en veillant au climat social et au maintien de la qualité de travail sur les actions déjà existantes au centre social.

⁵⁹ Extrait du nouveau contrat de projet, synthèse en annexe

Les rencontres avec l'équipe sur le contrat de projet m'ont facilité la tâche, en effet l'essentiel du travail de mutualisation, se situe autour des services généraux. J'ai donc, dû les dynamiser autour du travail avec les habitants qui vont devenir pour eux, des interlocuteurs nouveaux.

Etape 1 : Réflexion autour des effectifs

Afin de garantir l'implication des habitants et des adhérents de l'épicerie, il y a très peu de salariés, soit 1ETP d'épicier, chargé de la gestion des stocks de l'épicerie et de la mise en réseau entre les personnes et qui sera missionné pour la coordination de l'ensemble. 1 ETP de jardinier pour l'entretien journalier du jardin, ainsi que les ateliers pour apprendre à jardiner, et 0.5 ETP de Conseillère ESF pour la mise en place des ateliers cuisine et des animations autour de l'alimentation.

Le temps administratif est estimé à 0.5 ETP au total réparti comme suit, 0.2 ETP secrétariat, 0.2 ETP de comptable et 0.1 ETP du directeur administratif et financier. Cet effectif a été calculé pour 3 jours d'ouverture de l'épicerie par semaine.

Etape 2 : Information sur le projet pour les services généraux du centre social.

J'ai organisé une réunion d'information reprenant plus précisément les objectifs du projet ainsi que la participation des habitants. Celle-ci se veut une étape préparatoire à la rencontre du personnel administratif avec les habitants composant le conseil d'administration de l'épicerie. Car, pour aller jusqu'au bout des objectifs de l'épicerie, les habitants doivent également être impliqués dans sa gestion au quotidien. Lors de cette réunion sera présent le coordinateur de l'épicerie qui sera un relais essentiel entre le centre social et l'épicerie. Il a bien sûr été recruté pour ces capacités relationnelles lui permettant d'être un élément facilitateur dans l'animation d'un réseau d'habitants et ses capacités à évoluer en terme de compétences. Lors de l'entretien il s'est montré particulièrement intéressé par le projet. Son expérience en bénévolat international, en fait un salarié qui maîtrise le milieu associatif, et qui a l'habitude de travailler avec les populations.

Etape 3 : Formation de l'ensemble du personnel. Il est mis à disposition par convention du personnel du centre social. Une formation collective au logiciel de gestion de l'épicerie est proposée aux salariés du centre, à des habitants et au coordinateur de l'épicerie. Cette formation sera effectuée en collectif et sur site, elle permettra de favoriser la rencontre et la connaissance entre les personnes.

Etape 4 : travail avec l'ensemble des personnes à la **mise en place d'outils de liaisons qui faciliteront la gestion administrative de l'épicerie.**

Comme j'ai pu l'analyser précédemment, pour garantir l'aspect social et solidaire et la création de lien social pour les travailleurs pauvres, il est important que l'équipe salariée dynamise le réseau d'habitants, mais qu'elle soit surtout facilitatrice de « l'empowerment » ou du « pouvoir d'agir » des adhérents. Tout le travail autour du management réside en l'acceptation de la place du bénévole, sans pour autant négliger la technicité apportée par les salariés. Il est important de trouver le juste milieu afin que chacun se sente valorisé dans les tâches qu'il a à effectuer. La secrétaire et la comptable du centre ont pu alors mettre à la disposition du collectif leur connaissance dans les diverses procédures et outils déjà mis en place.

Ce travail participatif va au-delà des personnes, en effet le budget prévisionnel de cette nouvelle association doit favoriser la solidarité consentie et volontaire au service d'un collectif. Celui-ci ne doit pas être basé sur la solidarité nationale, ce qui irait à l'encontre de la dynamique voulue dans le cadre de l'économie sociale et solidaire.

3.3 Un budget garant de l'aspect solidaire

3.3.1 Le budget prévisionnel garant du projet

Concernant la réflexion autour du budget, avec la commission chargée de cette thématique, nous avons rencontré d'autres associations gestionnaires d'une épicerie sociale et solidaire. J'ai rencontré essentiellement des épiceries sociales et solidaires urbaines, ou des structures appliquant uniquement l'aspect social.

Suite à ces rencontres plusieurs options ont été mises en évidence :

- Plusieurs s'appuient sur les associations d'aide alimentaire (secours populaires, secours catholiques et banque alimentaire), pour l'approvisionnement des produits. Les tarifs d'achat des produits sont alors négociés ou des collectes sont organisées. Ces associations délivrent très peu de produits frais et ne s'appuient que sur un réseau lié à la solidarité nationale. Rapidement cette option fut écartée, car elle ne correspond ni aux objectifs de mixité et à l'accompagnement spécifique de la population des travailleurs pauvres, ni à celui d'utiliser les ressources locales.
- Concernant les aides aux postes, certaines sont basées sur un chantier d'insertion, cependant concernant le professionnalisme nécessaire pour la mise en réseau des habitants, il me semble inapproprié d'utiliser ce type de dispositif, hormis pour le poste de jardinier dans la mesure où celui-ci peut être accompagné par le coordinateur de l'épicerie. Mais, là encore, les objectifs ne sont pas ceux de l'insertion professionnelle. Il me semble préférable, en tant que directrice et donc gestionnaire d'une structure, de m'appuyer sur le contrat de développement mis en place par le territoire de Bièvre Valloire et financé par la Région Rhône Alpes.

Nous sommes sur un territoire où l'insertion, même professionnelle, est de moins en moins financée. En effet, le Conseil Général, retire actuellement ses financements sur les chantiers d'insertion.

- La rencontre avec la vice-présidente du GESRA, m'a permis de mettre en évidence les impératifs garantissant l'économie sociale et solidaire. En effet, un autofinancement à hauteur de 50% permet de rester dans des critères de mixité et de fiabilité financière. Utiliser uniquement les subventions reviendrait à mobiliser les systèmes de solidarités nationales, en négligeant l'aspect implication des acteurs. Cet aspect d'autofinancement ne peut fonctionner que si 50% des adhérents sont solidaires et l'autre moitié, bénéficiaires. Il faudra donc rester vigilant sur ce point. L'autofinancement viendra de la marge dégagée sur les ventes de produits. Une importante négociation devra être mise en œuvre avec les producteurs locaux, afin de garantir aux adhérents solidaires un prix de vente égal ou inférieur au prix du marché. Compte tenu du fait que de nombreux producteurs souhaitent nous donner parfois les invendus, il faudra également prévoir une réactivité importante pour aller chercher les produits.
- Lorsque nous avons évoqué notre souhait de travailler avec les produits des producteurs locaux et la vente exclusive de fruits et légumes, en accentuant le fait que ceci est une demande de territoire, l'ensemble de nos interlocuteurs a trouvé l'idée intéressante. En effet, tous ont mis en avant leur souhait de travailler avec des producteurs, mais aucune ne semblent y être parvenu. L'ensemble des structures rencontrées distribue des produits d'épicerie, et très peu de fruits et légumes.

Au-delà des éléments fournis lors de mes différentes rencontres, il me semble important de mobiliser les spécificités du territoire. Notamment avec la mise en réseau des agriculteurs, si cette action ne permet pas d'apporter des financements directs à l'épicerie, elle permet de mettre en valeur les petits producteurs et facilitent le travail de l'épicerie dans la recherche de produits frais.

L'originalité et l'intérêt de notre projet semble en effet résider dans cet aspect là, puisque c'est celui qui mobilise les travailleurs pauvres, mais également les financeurs. De plus le vice président du conseil général chargé de l'agriculture est également le président de la communauté de communes du territoire de Beaurepaire ainsi que le président du pays de Bièvre Valloire. Cela facilitera l'intégration du projet dans le schéma de développement de Bièvre Valloire Economique et sociale.

L'implication de la municipalité, dès le démarrage du projet, en fait une force en termes de financement. Actuellement, la municipalité s'engage à prendre en charge la location du bâtiment qui abritera l'épicerie.

Dans cette partie, je viens de mettre en évidence les stratégies financières propres aux fonctionnements de l'épicerie. Compte tenu du diagnostic réalisé en première partie, il me semble nécessaire d'aborder aussi la plus-value apportée au centre social. En effet, au-delà de la réponse à la population, je souhaite aussi, en tant que directrice, répondre aux problématiques soulevées lors du diagnostic réalisé sur la structure, c'est-à-dire ; clarifier les missions de la structure auprès de l'environnement et fédérer l'équipe autour du projet social, développer le travail en partenariat et recentrer les financements du centre social sur les actions de terrain, en mutualisant les services généraux.

3.3.2 L'intérêt du centre social : en termes de projet et de gestion financière

La démarche structurée autour de l'épicerie sociale et solidaire, a pour objectif de répondre à un certain nombre de problématiques évoquées dans le diagnostic et étayées par la réflexion autour des concepts clefs, je peux donc par ce biais là :

- Clarifier les missions de la structure auprès de l'environnement

Tout d'abord, l'ensemble de la démarche qui a duré un an, et qui a mobilisé des salariés du centre social fait partie des missions du centre social et, à ce titre, est reconnue par les financeurs. En effet, il ne faut pas oublier que la municipalité, ainsi que la CAF, finance la démarche d'animation globale du centre social, et le missionnent ainsi, pour l'accompagnement à l'émergence de nouveaux projets par les habitants. Si dans un premier temps, cette mission n'apparaît pas comme évidente à l'ensemble des élus municipaux, j'ai pu facilement la resituer et l'accentuer en reprenant l'objet de la convention qui nous lie avec la municipalité. De plus, la participation de l' élu en charge du CCAS et l'engagement du Maire, ont été un réel soutien.

Au-delà du financement, cette action permet à l'équipe de la structure d'appartenir à de nouveaux réseaux, de reprendre contact avec non seulement des partenaires en terme d'émergence de projet, mais également avec les différents réseaux de financeurs. Cependant, il s'agira d'entretenir ces réseaux à l'avenir. Ce qui me semble important, en tant que directrice, c'est bien la place que le centre social prend dans son environnement. En précisant ses missions aux partenaires, l'équipe gagne en légitimité et peut être ainsi associée à d'autres projets de territoire, correspondant aux objectifs de la structure.

Cette action permet également de travailler sur les missions de la structure. En effet celles-ci ont été réexpliquées, aux partenaires, aux habitants, mais également à l'équipe.

Cette action a permis, en outre, de mobiliser l'ensemble des acteurs autour des réflexions concernant le nouveau contrat de projet. Reste à l'équipe du centre social de continuer à mobiliser chacun pour le mettre en place. En effet, la mise en place du nouveau projet social devra se faire par le biais de commissions associant l'ensemble des acteurs, celles-ci seront animées par les responsables de secteur, je me chargerai bien sûr de la cohérence et de la coordination de l'ensemble.

- **Mutualiser les services généraux**

Enfin cette action permet aussi de baisser de façon significative le budget lié au financement des services généraux, et je pourrai ainsi recentrer les actions de la structure sur des actions de terrain et en relation directe avec les habitants. Cette action va agir essentiellement sur la légitimité d'intervention du centre social dans l'environnement. Le travail que j'ai opéré autour de l'investissement de l'équipe administrative a permis de relativiser la mutualisation, cependant leur lieu de travail reste le centre social, et leur point de repères restent les mêmes. Un important travail doit être réalisé pour que les services généraux échangent avec les habitants investis bénévolement dans l'association.

- **Développer le travail en partenariat**

De plus, en tant que directrice, cette action m'a permis de me faire connaître des partenaires, des habitants et d'asseoir auprès de l'équipe mes méthodes de travail et de management.

Actuellement, je suis mieux reconnue par l'environnement qui me sollicite directement. Je me suis également investie dans beaucoup de groupes partenariaux ayant pour thématiques des sujets touchant l'action du centre social. J'ai pu ainsi me rapprocher notamment de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale qui reste un interlocuteur privilégié dans notre secteur d'activités. La notion de concurrence omniprésente au démarrage, semble s'estomper progressivement. Cependant je me suis rendu compte que cette notion là n'est pas propre au centre social. En effet historiquement les structures sont plutôt méfiantes les unes envers les autres. Ce phénomène est accentué par les orientations politiques actuelles. Il m'appartient donc d'insister et de persévérer dans la mise en place de différents groupes de travail et dans la transparence vis-à-vis des objectifs de la structure et dans mes relations avec les divers financeurs.

- **Fédérer l'équipe autour du projet social**

En ce qui concerne l'investissement de l'équipe, ce projet a servi de levier à un travail plus approfondi et centré sur les aspects interne du travail d'équipe. Ce sont les réunions

autour du renouvellement de contrat qui ont davantage facilité le réinvestissement de l'équipe.

Les salariés semblent être plus valorisés, ce qui entraîne des prises d'initiatives et de l'autonomie. Actuellement, je suis informée régulièrement et lors de temps formalisés par les responsables de secteur. Depuis peu, ils deviennent également force de proposition pour de nouvelles actions ou pour des actions visant à l'amélioration de la prise en charge des publics ou le fonctionnement de la structure. Ils participent à la vie de la structure sans pour autant prendre des initiatives ne relevant pas de leur responsabilité. Mon rôle est d'entretenir cette dynamique sans pour autant faire qu'elle déborde du cadre fixé par le projet de la structure et les règles de financement. Ce travail a permis ainsi d'engager la démarche de renouvellement de projet et d'appuyer cette notion d'économie sociale et solidaire sur d'autres thématiques. L'ensemble de l'équipe s'est fortement investi sur la réécriture du contrat de projet, les salariés se sont montrés innovants et participatifs.

Concernant le projet même de l'épicerie, il semble important de vérifier plus en détail les plus values apportées par ce projet et de mettre en avant des critères d'évaluation qui me permettront de vérifier si les objectifs opérationnels de l'épicerie sociale et solidaire ont été atteints. Afin de rester dans la dynamique du projet social de la structure, cette évaluation devra être participative.

3.3.3 L'évaluation participative de la mise en place de l'épicerie

Afin de rester dans les objectifs de la démarche d'animation globale du centre social, il convient de mener une démarche participative de l'évaluation de l'action. Si je reprends l'évaluation selon Jean François BERNOUX, l'évaluation doit apporter des réponses aux questions classées sous cinq grands chapitres :

1 – **Missions-projet** : « en quoi les actions du projet envisagé ou réalisé par le centre social s'inscrivent-elles en phase avec les orientations politiques et les missions du centre social ? »⁶⁰. Cet item permet d'évaluer **la cohérence** de l'action.

2 – **Projet-territoire** : En quoi le projet envisagé, répond-t-il à une problématique de territoire ? En quoi peut-il transformer le territoire ? Il sera alors évaluée **la pertinence** du projet.

3 – **Projet-moyens internes** : En quoi le projet remplit-il les objectifs annoncés du projet ? J'évaluerai ainsi **l'effectivité** ou encore ce que l'on peut appeler la performance.

⁶⁰ BERNOUX J.F., guide des centres sociaux et socioculturels, ed. DUNOD, p.181

4 – **Moyens internes-ressources externes** : quelles ont été les synergies créées avec les ressources externes ? Partenariat ? Réseaux ? J'évaluerai avec cet item, **l'efficience**, soit le rendement.

5 – **Capacités d'action-effets** : Impacts et effets sociaux produits en lien avec les objectifs fixés ? Cet item mesurera **l'efficacité**.

Cette méthode d'évaluation proposée par J.F. BERNOUX est reprise par la CNAF dans son référentiel d'évaluation à destination de l'ensemble des centres sociaux. Ci-dessous un tableau synthétique reprenant l'ensemble des items et les critères et indicateurs.

	THEMATIQUES	CRITERES	INDICATEURS
Cohérence et conformité	Le projet du centre social (orientations, objectifs et modalités...)	Valeurs « centre social » Circulaire CNAF et texte de références Orientations des politiques publiques territorialisées	- Les 4 missions CNAF - La participation des habitants - Le projet participatif, en concertation partenariale, lisible et vecteur de développement social du territoire
Pertinence et qualité	La prise en compte du territoire Diagnostic territorial partagé Inscription dynamique dans e territoire Implantation territoriale	Spécificités du territoire Type de démarche diagnostic Inscription territoriale optimale	- Qualité et pertinence du diagnostic - Qualité de l'inscription territoriale évite la stigmatisation, plus value aux ressources existantes...) - Pertinence de l'implantation (accessibilité, facilite la mise en synergie, conformité au territoire d'influence...)
Faisabilité	La gestion des ressources internes Compétences Modalités de participation Moyens humains Moyens logistiques Méthodes de travail budget	Organisation	Concernant les salariés (fiche de poste, droit du travail, financement des postes, recrutement, qualification...) Concernant les bénévoles (formation des bénévoles...) Concernant le management du projet organigramme, délégation, méthode et outils de communication...) Concernant le budget (prise en compte de l'animation globale, budget cohérent avec les priorités du projet...) - Les habitants (organisation de leur participation, formation des habitants, mixité, prise en compte de la parole, médiation...)
Attractivité	La mobilisation des ressources externes	Les enjeux et intérêts des différents acteurs concernés	- Connaissances des ressources locales - Identification des priorités et intérêts de chacun en amont - Méthodes participatives - Construction partenariale - Formalisation du partenariat

Efficacité, image, qualité	L'impact social sur le territoire et le service rendu aux habitants	Développement social du territoire Prise en compte des demandes et besoins des habitants.	<ul style="list-style-type: none"> - Projet soutenu sur le territoire - Favorise la mixité sociale - Accès à la fonction de bénévoles par les travailleurs pauvres - Accessibilité pour tous - Développement du nombre de bénévoles - Développement du nombre d'adhérents.
-------------------------------	---	--	--

Cette évaluation se fait avec l'ensemble des acteurs, non seulement elle doit évaluer la pertinence de l'épicerie sociale et solidaire, mais elle doit mesurer également l'impact de la méthode utilisée pour la mise en dynamique et l'implication des travailleurs pauvres dans la mise en place et le fonctionnement de l'action. Il s'agit de mettre en évidence si, au-delà de la prise en compte des besoins primaires liés à l'alimentation, celle-ci est réellement support de lien social. Cette évaluation doit permettre de vérifier si ce projet est réellement une plus-value sociale sur le territoire. A l'heure où l'on remplace facilement performance par évaluation, il est important de démontrer que la performance peut aller au-delà du rapport « objectifs/résultats » ou « dépenses/produits ».

Comme le précise JF BERNOUX dans les cahiers de l'actif, « si la performance est la somme des débats sur le sens et la valeur des projets sociaux, d'une part, et des évaluations sur la faisabilité des actions correspondantes, d'autre part, il est possible d'en déduire que performance équivaut à plus-value sociale. »⁶¹

⁶¹ BERNOUX JF « Pour un référentiel d'évaluation qui réconcilie performance et plus-value sociale », Les cahiers de l'actif, n°416/417 et 418/419, janvier/avril 2011, p 193

Conclusion

La méthode d'animation globale mise en œuvre par les centres sociaux et la mise en place d'une épicerie sociale et solidaire sont des réponses partielles à la problématique des travailleurs pauvres. En effet si sa vocation première est de maintenir cette population dans le lien social, elle apporte avant tout une réponse à la problématique quotidienne de ces familles autour de l'alimentation. Il appartient à l'équipe d'être vigilante à maintenir une dynamique qui va au-delà de la simple réponse à l'urgence alimentaire. En tant que directrice, je devrai veiller à accompagner l'équipe afin qu'elle garde à l'esprit les objectifs premiers de cette action.

De plus il me semble que d'autres actions, utilisant la même méthode peuvent être mises en œuvre autour, par exemple, d'un système d'échange local. Il convient de garder à l'esprit que cet ensemble n'est qu'un support au service d'une population. Il sera donc nécessaire de développer les axes proposés par l'équipe dans le cadre du nouveau contrat de projet.

Un des points essentiellement positifs de ce travail est la mise en réseaux des différentes structures. Celle-ci a été grandement facilitée par la présence et l'implication de la municipalité au travers du CCAS. En effet, malgré un petit territoire et un nombre restreint d'acteurs, il était difficile de regrouper l'ensemble autour d'un projet.

Un des freins majeurs à la réalisation de ce type d'action est le travail autour de l'implication des habitants, et la nécessité pour eux de dépasser des besoins individuels et de mettre en place une action au service d'un collectif.

En effet, l'implication et « l'empowerment », s'ils apparaissent comme des facteurs essentiels de la mise en lien entre les individus et comme supports à la création de solidarité, ils n'apparaissent pas comme primordiaux dans l'esprit de la plupart des habitants.

Aujourd'hui les politiques mises en œuvre par les centres sociaux vont à l'inverse de notre société de consommation, qui a tendance à promouvoir le plaisir et le résultat immédiats. Il va sans dire que ce type de démarche demande du temps et de l'investissement personnel de la part des acteurs.

L'équipe du centre social, au travers de sa réflexion dans le renouvellement du projet social, a choisi d'accentuer ce travail en facilitant la mise en réseau.

En tant que manager, il m'appartient de continuer à réunir l'ensemble des salariés autour de cette thématique, et de faire qu'ils soient relais auprès des publics fréquentant le

centre social. De plus concernant la mise en place d'une nouvelle méthode de management, je devrai mettre l'accent sur un travail collectif autour de la méthode de l'apprenance.

A l'avenir, il sera également nécessaire de veiller à sa transversalité, en effet celle-ci doit commencer dès le recrutement, passer par les délégations, l'évaluation et la solidarité entre les salariés. Ce système devrait permettre à l'ensemble des acteurs d'évoluer dans un climat social serein qui facilitera les relations avec les partenaires et les habitants.

L'écriture de ce mémoire m'a permis d'analyser qu'il est essentiel en tant que directrice que je travaille, dans un premier temps, de façon plus approfondie sur les relations internes, et, dans un second temps, celles-ci auront des répercussions sur les relations externes. Pour arriver à ce constat il a fallu que j'entre plus en relation avec l'environnement, que je prenne ma place et que j'accorde une attention individuelle à chaque salarié afin de connaître leurs potentiels et compétences afin de pouvoir les valoriser. Ce processus, aujourd'hui enclenché, devra se pérenniser et continuer à être dynamique. Il ne s'agira pas pour moi de donner simplement des ordres et des procédures, mais d'être dans une modernisation permanente du management de l'équipe du centre social. Il me reste, entre autres, à mettre en place un système plus performant concernant l'échange et la gestion des savoirs au sein de l'équipe. Ce projet a permis la mise en confiance des salariés et a commencé à créer des solidarités autour du projet global de la structure. L'échange de savoirs devrait donc, à l'avenir, être facilité.

Bibliographie

OUVRAGES

BELET D., Devenir une vraie entreprise apprenante, Paris : Editions d'organisation, 2003, 217 p

BERNOUX JF., Guide des centres sociaux et socioculturels, Paris : Dunod, 2005. 365 p

CASTEL R. L'insécurité sociale, qu'est-ce qu'être protégé ?, Seuil et la république des idées, 2003. 93 p.

COLLETTE C., PIGE B., Economie sociale et solidaire : gouvernance et contrôle, Paris : Dunod, 2008, 152 p.

CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL, développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif, Rennes : presses de l'EHESP, 2010, 330 p.

DE ROBERTIS C., ORSONI M., PASCAL H., ROMAGNAN M., L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire, Rennes : Presses de l'EHESP, 2008, 300 p.

DRAPERI JF, Comprendre l'économie sociale : fondements et enjeux, Paris : Dunod, 2007, 262 p.

DURAND R., Histoire des centres sociaux : du voisinage à la citoyenneté, Paris : Syros, 1996. 254 p.

JENSON J., MARTIN C., PAUGAM S., Pauvreté, précarité : quels modes de régulation ? Revue lien social et politique, n°61 printemps 2009 , 229 p.

MIRAMON JM, Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico sociaux, Rennes : Presses de l'EHESP, 2009, 149 p

PAUGAM S., Le lien social, Paris : Presses Universitaires de France, 2008, 122 p.

PAUGAM S, Le salarié de la précarité, Paris : Presses Universitaires de France, 2000, 437 p.

RAYSSIGNIER Y. JEGU J., LAFORCADE M., Politiques sociales et de santé : comprendre et agir, Rennes : éditions EHESP, 2008, 491 pages

ARTICLES

ANGEON V. et LAUROL S. « Les pratiques de sociabilité et de solidarité locales : contribution aux enjeux de développement territorial », *Espaces et sociétés* 4/2006 (n° 127), p. 13-31. URL : www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2006-4-page-13.htm. DOI : [10.3917/esp.127.0013](https://doi.org/10.3917/esp.127.0013)

BAUNE L. « Le lien social, ciment du vivre ensemble », *Alternatives économiques* 9/2007 (n°261), p. 70-70. URL : www.cairn.info/maga_zine-alternatives-economiques-2007-9-page-70.htm.

BERNOUX JF « Pour un référentiel d'évaluation qui réconcilie performance et plus-value sociale », Les cahiers de l'actif, n°416/417 et 418/419, janvier/avril 2011, p 189 à 202

CETTOLO H. « Action culturelle et développement local en milieu rural. Le cas de trois projets culturels en Midi-Pyrénées », *Ruralia*, 2000-06, [En ligne], mis en ligne le 25 janvier 2005. URL : <http://ruralia.revues.org/document156.html>.

CUSSET P.-Y. - Horizons stratégiques – n°2 – juillet 2006 – les évolutions du lien social, un état des lieux – 36 pages

DUBASQUE D. « L'intervention sociale d'intérêt collectif : un mode d'intervention en travail social pour retrouver le sens du vivre ensemble ? », *Informations sociales* 2/2009 (n°152), p. 106-114.

URL : www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-2-page-106.htm.

FOURNIER M., *Sciences humaines* n°223 février 2011 – dossier « le retour de la solidarité » - éd. Sciences humaines – année 2011

LACHNITT B., Dossier annuel de la Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion 2010 – 180 pages - disponible sur www.mrie.org

LAGARENNE C. et LEGENDRE N., *Les travailleurs pauvres* – INSEE première n°745 – octobre 2000.

LAGARENNE C. et LEGENDRE N. – *Les travailleurs pauvres en France : facteurs individuels et familiaux* – économie et statistique n°335 – 2000 – 25 pages

LARDON S., PIVETEAU V. et LELLI L., « Le diagnostic des territoires », *Géocarrefour*, vol. 80/2, 2005, [En ligne], mis en ligne le 13 mars 2008. URL : <http://geocarrefour.revues.org/index979.html>.

MOREL S. - Notions de discrimination, pauvreté(s) et territoire - SIREY - Dictionnaire de sciences politiques, édition n°2 - p.106, p.317 et p.469 2010 <http://www.acadie-reflex.org/publications.asp>

PORTHIEUX S., RAYNAUD E. - Evolution de la pauvreté, impact des politiques d'emploi et des transferts sociaux, cahier 3 une figure particulière de la pauvreté : les travailleurs pauvres – Les travaux de l'observatoire des inégalités 2007/2008

RAPPORTS

Caisse d'Allocation Familiale / INSEE – données statistiques Fiche famille – commune de Beurepaire au 31/12/2009

Inspection Générale des Affaires Sociales - Rapport sur l'intervention sociale, un travail de proximité - - 1995 - 410 pages

Observatoire national de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale - *.Bilan de 10 ans d'observation de la pauvreté et de l'exclusion sociale à l'heure de la crise – rapport 2009/2010 – Paris 2010 – 167 pages – disponible sur www.onpes.gouv.fr*

Observatoire Régionale de Santé, Diagnostic local de santé sur le territoire du Pays de bièvre-Valloire (Isère) – 81 pages - janvier 2007

Dossier intervention sociale : Le développement social local : point de vue des directeurs de CAF, recherches et prévisions n°81, septembre 2005

CHARTES et CONVENTIONS

Convention d'objectifs et de Gestion signée entre l'Etat et la CNAF 2009/2012

Schéma directeur territorialisé des politiques et du service à l'allocataire pour la période 2009/2011- territoire sud de la CAF de Vienne

SITE INTERNET

Données INSEE

Définition : URL : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/pauvrete-monnaire.htm>

Enquête Revenus fiscaux et sociaux 2008 Insee-DGFiP-Cnaf-Cnav-CCMSA.
http://www.statistiques-locales.insee.fr/FICHES/RS/DEP/60/COM/RS_COM60056.pdf

Données INSEE 2006, portrait de territoire – territoire du centre de l'île du Battoir, éditée au 10/08/2010

Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire de Rhône Alpes :

<http://www.cress-rhone-alpes.org>

PROGRAMME RADIO

« On n'arrête pas l'éco... », France Inter, Diffusion publique, France, Paris, samedi 30 avril 2011.

DECRET ET CIRCULAIRE

Loi portant sur la réforme du crédit à la consommation : Code de la consommation, art. L331-2, Modifié par LOI n°2010-737 du 1er juillet 2010 - art. 40

Agrément et missions des centres sociaux - Circulaire CNAF n°56 du 31 octobre 1995 – direction action sociale.

Liste des annexes

Annexe 1

OBJECTIFS ET MISSIONS CARACTERISTIQUES DU CENTRE SOCIAL : Extrait tiré de la circulaire CNAF n°56 du 31 octobre 1995

Annexe 2

Situation géographique

Annexe 3

Synthèse du contrat de projet

Annexe 4

Article concernant l'épicerie sociale et solidaire

Annexe 5

Questionnaires quantitatifs pour les habitants

Annexe 6

Statuts de l'épicerie sociale et solidaire

Annexe 7

Organigramme du centre de l'Île du Battoir au 30 mars 2011

ANNEXE 1

OBJECTIFS ET MISSIONS CARACTERISTIQUES DU CENTRE SOCIAL

Extrait tirés de la circulaire CNAF n°56 du 31 octobre 1995

Un équipement de quartier à vocation sociale globale. Accessible à l'ensemble de la population d'une zone géographique de vie sociale, le centre social est un équipement de proximité à caractère généraliste.

Il prend en compte l'ensemble des composantes de la population et des aspirations des habitants. Par sa fonction d'animation à la fois globale et locale, il vise la participation du plus grand nombre à la vie locale, en accordant une attention particulière aux familles et personnes confrontées à des difficultés sociales, économiques, culturelles...

La finalité sociale du centre doit se traduire dans la sélection et la nature des activités et des services utiles aux habitants, en privilégiant ceux qui par leur caractère social se réfèrent à la composition socioéconomique de la population : information sur les droits sociaux, accompagnement, prévention, réponses aux besoins et problèmes de la vie quotidienne.

De ce fait, les activités à caractère culturel, sportif ou de loisirs seront subordonnées aux objectifs sociaux, en cohérence avec le projet du centre social. La fonction d'animation du centre social exclut la seule juxtaposition d'activités et de services, ceux-ci doivent être constitutifs d'un équipement d'action sociale à vocation globale.

Un équipement à vocation familiale et pluri générationnelle. Le centre social offre en particulier aux familles, aux enfants et aux jeunes un lieu d'accueil, de rencontre et l'information, ainsi que des activités destinées à faciliter leur vie quotidienne, à les soutenir dans leur relation et rôle parentaux, à leur permettre de mieux maîtriser leurs conditions de vie économique et sociale. En ce sens, il est un relais de l'action sociale familiale.

Ouvert à toutes les générations, il doit favoriser les rencontres, les échanges et les actions de solidarité, permettant ainsi d'entretenir et de renforcer les liens entre générations. Il contribue à dynamiser le tissu social. Les actions en direction des jeunes seront développées sous des formes adaptées à leurs conditions de vie et à leurs aspirations propres.

Un lieu d'animation de la vie sociale. Le centre social suscite la participation et l'initiative des usagers et des habitants à la définition des besoins, à l'animation locale, aux prises de décision les concernant. Cette participation peut prendre des formes

diverses. Elle est mise en œuvre au moyen d'actions, activités, services, voire de projets conçus et réalisés avec le concours des habitants.

Le centre social a vocation à promouvoir la vie associative : il est un lieu d'accueil des associations, qui peuvent y intégrer leur siège social ou y exercer des activités ou (les permanences. Elles doivent alors respecter les principes de pluralisme, de neutralité et de libre choix par les usagers et les habitants.

Un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices. *Compte tenu de son caractère généraliste, le centre social initie une action sociale concertée et négociée avec les différents acteurs locaux. La concertation vise à mettre en commun : des éléments la connaissance des besoins des habitants, des potentialités et des ressources locales. Elle porte également sur la définition d'objectifs de coopération et la mise en œuvre d'actions partenariales.*

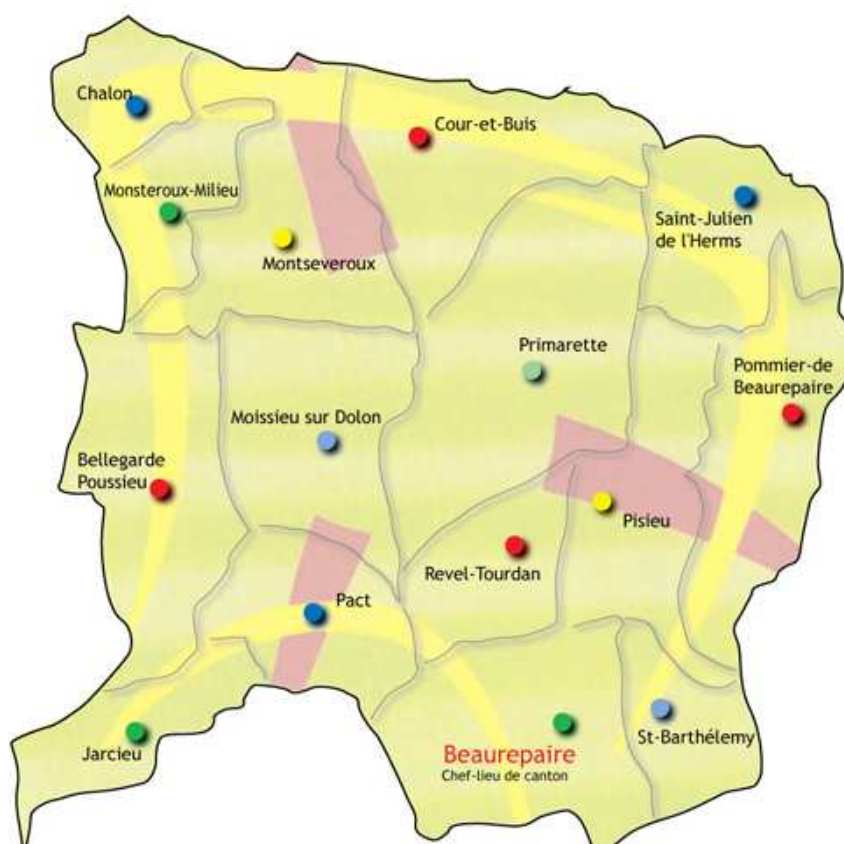
Le centre social a pour vocation de contribuer au partenariat local et de susciter son développement. Il recherche la concertation avec le mouvement associatif, les collectivités locales, les administrations, les autres équipements et services de proximité et d'action sociale. S'il soutient ou relaie des actions ponctuelles ou particulières impulsées par les Pouvoirs Publics, celles-ci doivent s'articuler avec le projet de l'équipement et s'inscrire dans des politiques sociales locales.

SITUATION GEOGRAPHIQUE

BIEVRE VALLOIRE EN ISERE



CANTON DE BEAUREPAIRE



ANNEXE 3

SYNTHESE DU CONTRAT DE PROJET

Contrat de projet et animation collective famille 2011/2014

Centre social et culturel de l'Île du Battoir

Présentation

Situé à l'ouest du département de l'Isère à proximité du sillon rhodanien, Le pays de Beaurepaire est à égale distance entre Lyon, Grenoble et Valence. Composé de 15 communes sur un territoire rural, il compte 14300 habitants.

Le bassin d'emploi se situe entre Roussillon, Vienne, Bourgoin-Jallieu, Voiron et la Côte-St-André mais une partie importante de la population travaille sur Lyon.

La spécificité du territoire réside en une arrivée massive ces cinq dernières années de familles venant de la région lyonnaise.

Si l'on regarde plus spécifiquement la population de Beaurepaire au travers des statistiques de la CAF, 314 allocataires sur 750 se situent en dessous du seuil de bas revenu (942 €) au 31 décembre 2009. De plus les statistiques INSEE montrent un taux de chômage équivalent à celui de l'Isère ou de la région Rhône Alpes, mais une part des foyers fiscaux imposables plutôt faible.

Le centre de l'Île du Battoir de par ses nombreuses actions a un territoire fluctuant. En ce qui concerne l'animation globale et l'animation collective famille, celles-ci sont reconnues exclusivement au niveau de la commune de Beaurepaire, qui en finance une partie.

Par contre, depuis 2003 et la mise en place du Contrat Enfance Jeunesse, le Centre Social intervient sur les douze communes le plus au sud du canton, les trois autres communes faisant partie du territoire d'intervention du Centre Social de l'OVIV.

Démarche de renouvellement du contrat de projet

Travail d'évaluation du contrat 2007/2010

Un bilan intermédiaire a été réalisé par l'équipe du centre social et présenté en conseil d'administration. Celui-ci a permis d'identifier les axes à approfondir et les actions restant à réaliser.

Le bilan final a été réalisé avec l'ensemble de l'équipe et des membres du bureau de l'association. Dans un premier temps, les missions d'un centre social ont été repositionnées afin de favoriser la prise de recul et l'analyse des actions passées.

Réalisation d'un diagnostic participatif et partagé

Phase de conscientisation

L'objectif était de permettre à l'équipe d'intégrer les enjeux d'une telle démarche, et lui permettre d'être porteuse de cette démarche auprès des habitants.

L'équipe a travaillé à des méthodes adaptées à chaque population pour leur transmettre la démarche de diagnostic et permettre la conscientisation

Phase d'enquête

Enquête sociale auprès des acteurs sociaux du territoire à l'aide d'un guide d'entretien et mobilisation pour qu'ils soient relais auprès de leur public.

Guide d'entretien auprès des salariés du centre social

Mobilisation de personnes relais pour la passation du guide d'entretien (commerce, habitants...)

Enquête sociale auprès des habitants.

Après formation de personnes relais, l'enquête a été réalisée auprès de la population.

Recueil des données statistiques (CAF, INSEE, Conseil général) et synthèse des diagnostics déjà effectués (diagnostic santé...)

Analyse

Croisement des données des différents entretiens et des données statistiques.

Travail en commission

Restitution

Mise en place d'un comité de pilotage

- Restitution du diagnostic
- Définition des axes porteurs pour les habitants et le centre social

Restitution publique :

Restitution du diagnostic aux habitants et partenaires et création de commission autour des problématiques prédominantes dans l'analyse du diagnostic.

Travail en commission

Propositions des habitants et Hypothèses d'Actions pour les axes du futur contrat de projet. Mise en dynamique des habitants dans la réflexion mais également dans la concrétisation de projet.

Travail avec l'équipe du centre social sur l'appropriation des grands axes définis dans le contrat de projet et sur la mise en place et l'animation des commissions.

Diagnostic participatif et partagé

Logement :

Au niveau du logement, il est nécessaire d'accompagner l'amélioration du parc locatif ou le cadre de vie matériel de certains habitants :

- *en informant les propriétaires et les locataires du Centre Ville des droits et aides qui existent.*
- *En les accompagnants dans la décoration, l'amélioration et peut être vers la rénovation du logement.*

L'emploi :

Au niveau **de l'emploi**, il y a un manque d'informations concernant les métiers d'avenir, les formations pour les plus jeunes. Une demande forte d'**un lieu d'informations** pour tous est aussi

exprimée, elle concerne plus précisément l'activité professionnelle locale et les possibilités d'emplois locaux. ***L'information sur l'emploi*** doit être plus réfléchie et ciblée sur le territoire, les *habitants ne savent pas, souvent, où trouver cette information.*

La Mobilité :

Au niveau de *la mobilité*, les difficultés sont réelles sur le territoire tant au niveau technique qu'au niveau psychologique, avec la peur de l'inconnu. Les habitants sont *limités pour satisfaire leurs besoins primaires* (alimentaire, santé, trouver un travail, etc.), *leurs besoins sociaux* (sortir, rencontrer du monde) *et leurs besoins culturels* (faire des sorties, spectacles). Des services existent mais **les habitants ne connaissent pas l'information**. Une centralisation des différentes données pouvant rendre service aux personnes est aujourd'hui absente pour faciliter cette information.

Des réseaux de solidarités existent déjà mais sont peu construits et éphémères. Il conviendrait de s'en saisir comme exemple et comme appui pour une réalisation plus construite.

Les Vacances

Au niveau des ***vacances en famille***, les départs et les séjours ont tendance à diminuer. Certains publics (jeunes et personnes âgées) demandent des voyages organisés plus adaptés à leurs besoins et à leurs problématiques. Tous font des ***propositions de voyages collectifs*** afin de pouvoir rencontrer d'autres personnes et ***faire connaissance avec leurs pairs.***

La famille

Famille et modes de garde :

La ***famille a toujours été un axe de travail important*** pour le centre social. Aujourd'hui il faut résonner autrement sur le territoire. Les modes de garde ne répondent pas à l'organisation d'une partie des habitants de Beaurepaire (éloignement du lieu de travail, familles séparées et éloignées...). Pour mieux s'organiser et gérer leur budget, des habitants créent des ***solidarités entre voisins qu'ils appellent les « Systèmes D ».*** ***D'autres laissent leurs enfants seuls.*** ***Sans vouloir réduire les réseaux de voisinage et sans vouloir augmenter les amplitudes horaires des services de garde, il reste donc à inventer des systèmes nouveaux, dans le respect de la sécurité et du rythme de l'enfant.***

Famille et évolution des ménages

Les ***mutations familiales ainsi que l'obligation de mobilité professionnelle*** (travailler à plus de 50 km de son domicile) ont créé des déficits au niveau du temps accordé à la communication et à la construction des liens familiaux. Ces mutations de la vie familiale entraînent un manque de moments adultes/enfants, un décrochage de certains parents dans l'accompagnement scolaire des enfants, des problèmes pour certains parents (pères/mères/beau-père/belle-mère, etc.) pour trouver leur place au sein de la famille, des tensions au moment de l'adolescence, etc.

Loisirs et Culture et lien social

Au niveau de **la culture et des loisirs**, les freins d'accès sont le budget, la mobilité, l'âge, la santé, le manque de liens sociaux, le manque de communication ou d'information sur les événements locaux. Au niveau du **lien social**, ce qui est encore le plus demandé, ce sont des **lieux extérieurs et intérieurs de rencontres pour les familles, les personnes âgées, les jeunes, etc...** La participation bénévole à des *animations, des événements et des actions solidaires est aussi mise en avant. Elle semble plus résulter d'une demande de création de liens, que d'une volonté d'implication dans la vie associative.*

Vivre à Beaurepaire

Deux sentiments ressortent plus particulièrement, un sentiment d'insécurité et la crainte que la ville devienne une cité dortoir. C'est l'image de la jeunesse qu'il est nécessaire de travailler pour mixer les différents types d'habitants pour lutter contre l'ostracisme et l'incompréhension.

Enfin ce diagnostic nous a permis de prendre conscience qu'une majorité des habitants du territoire n'a pas connaissance du fonctionnement des institutions locales, de la différence entre associations et services publics. Bien souvent, ils ne pensent pas pouvoir agir sur leur vie, leur quotidien et leur territoire et manifestent leurs demandes au travers de revendications personnelles et « consommatrices ».

Ce diagnostic montre qu'un affichage clair de l'identité et de la démarche globale du centre social permettra pour les années à venir de construire un projet autour des thématiques que sont :

- **La citoyenneté**
- **L'entraide**
- **La lutte contre l'isolement**
- **Le mieux vivre dans la cité**

Contrat de projet 2011/2014

Axe 1 - Valoriser le centre social comme équipement à vocation globale, support des demandes individuelles répondant à des objectifs collectifs.

A - Promouvoir l'identité du centre social

Objectif général

Dépasser les idées préconçues et les habitudes pour expliquer l'ambivalence du centre social et construire son identité

Objectifs opérationnels

- Ouvrir les actions du centre social au partenariat et s'impliquer dans les différents réseaux
- Valoriser une image globale du centre social tout en communiquant autour des spécificités repérées par chacun.

- Recueillir et traiter les demandes individuelles pour les investir dans des projets collectifs

Les orientations

Favoriser le partenariat en allant vers les autres structures du territoire et aussi en ouvrant nos actions à la mutualisation et à la complémentarité.

- Avec le milieu enseignant
- Partenariat avec les structures de l'orientation et de l'information
- Avec le milieu associatif et les structures locales

Travailler la demande sociale, afin de répondre sous forme de projet collectif aux différentes demandes individuelles recueillies dans les différentes actions du centre social.

Notre prochain travail profitera des spécificités de chacun pour capter les habitants et leur proposer ensuite des actions ouvertes à tous.

B - Renouveler la communication

Objectif général

Elaborer un plan de communication conjuguant globalité et spécificité

Objectifs opérationnels

Proposer une communication ciblant les publics pour valoriser l'image globale

Sortir du centre social pour communiquer sur les lieux de vie des habitants afin de toucher d'autres populations

Moderniser nos outils de communication

Les orientations

Utilisation des nouveaux moyens de communication

Renforcement de la communication pour une meilleure lisibilité des actions du centre social

Pôle d'information au plus proche des habitants

Journée portes ouvertes du centre social alliant présentation des activités et animation globale.

Mettre en place au cyber centre des temps spécifiques aux différents publics avec des actions de formation à l'outil informatique en fonction des âges pour que chacun puisse avoir accès à l'information numérique.

Axe 2 - Placer L'Intervention Sociale d'Intérêt Collectif comme moteur du développement des projets dans le souci de l'intérêt commun

A - Dynamiser la mise en réseau

Objectif général

Recréer des liens d'entraide de base dans une commune en constante mutation.

Objectifs opérationnels

Créer des moments conviviaux permettant d'instaurer un climat de confiance entre les différentes typologies d'habitants

Créer des réseaux de solidarité permettant aux habitants de se mettre en dynamique pour résoudre leurs difficultés

Les orientations

Mise en lien entre les personnes avec des moments festifs et de rencontres, autour d'espaces d'accueil.

Promotion du volontariat et du bénévolat au travers d'actions de solidarités intergénérationnelles, par l'accueil de stagiaires, de services civiques volontaires, de bénévoles...

Mise en place :

D'une charte des réseaux locaux de solidarité

De réseaux d'entraides liés aux demandes des habitants.

De Systèmes d'Echanges solidaires et locaux basés sur la réciprocité

De systèmes de parrainage et d'échanges de savoirs entre générations.

Organisation d'activités collectives permettant la collecte de fond pour diminuer les participations financières des familles.

B - Encourager la citoyenneté

Objectif général

Développer le sens civique et la citoyenneté pour être relais d'une vie collective respectueuse des droits et devoirs de chacun.

Objectifs opérationnels

Construire les bases de la vie en société propre à chaque étape de la vie

Donner envie et accompagner l'implication dans des actions

Les orientations

Mise en place d'animations spécifiques dans les différentes activités du centre social permettant de connaître les règles de la vie en société aux différentes étapes de la vie.

Mise en place d'actions citoyennes reconnues afin de permettre aux jeunes et autres habitants de s'impliquer bénévolement.

Mise en place d'un point d'appui « aide projets jeunes » labellisé par la Direction départementale de la Cohésion Sociale

Mise en place d'une procédure progressive d'accompagnement de l'engagement bénévole.

Développer des postes d'accueil de services civiques volontaires afin de donner une image positive de la jeunesse.

Axes 3 Concevoir le vivre ensemble pour lutter contre le délitement des liens sociaux et familiaux.

Objectif principal

Pour lutter contre l'isolement, construire des synergies pour la création de lien social.

Objectifs opérationnels

Favoriser la création et l'animation de moments de rencontres à la fois spécifiques et permettant la mixité sociale et générationnelle.

Les Orientations

Création de temps et de lieux spécifiques aux différents publics (familles, jeunes, jeunes retraités).

Il nous semble aujourd'hui intéressant de créer des temps d'accueil et d'activités spécifiques et privilégiés afin de pouvoir travailler par la suite sur les points communs à chacun afin de recréer une rencontre autour de centres d'intérêts partagés en dehors de toutes catégories sociales ou générationnelles.

Animation collective famille 2011/2014

Axe 1 Promouvoir le lien familial comme source d'apprentissage, d'épanouissement et de dialogue entre les générations

Objectif principal

Travailler les échanges et les règles au sein de la famille pour accompagner la parentalité et être à l'écoute des difficultés.

Objectifs opérationnels

Informier pour prévenir des risques encourus par l'enfant livré à lui-même

Accompagner les parents dans la mise en place de règles de vie familiale

Faciliter les échanges au sein de la famille, entre les familles et avec les institutions

Les orientations

Actions autour de la prise de conscience des risques physiques et psychiques encourus par les enfants laissés seuls au domicile

Notre but n'est pas de culpabiliser les parents, ni de remplir les structures d'accueil, mais de mettre en place des réseaux d'entraide répondant aux obligations légales de sécurité.

Mise en place d'un Lieu d'Accueil Enfant Parent

Partenariat avec le nouveau Conseil des Droits et Devoirs des Familles

Mise en place de passerelles progressives vers un mode de garde collectif

Tables rondes autour des problématiques liées à la parentalité

Mettre en place des temps d'échanges et de loisirs entre les différents membres de la famille

Axe 2 Permettre à chaque famille d'être actrice et de profiter de son mode de vie

A - Les mutations familiales

Objectif principal

Prendre en compte les mutations du schéma et du fonctionnement familial pour garantir une chance égale à l'ensemble des familles.

Objectifs opérationnels

Aider à la prise en charge du quotidien des familles en prenant en compte les spécificités de chaque cellule familiale.

Favoriser la participation des « familles non traditionnelles » aux groupes.

Travailler la place de chacun dans la famille, enfants, parents, grands parents, beaux parents.

Les orientations

Mise en place d'un accompagnement individualisé pour des « familles non traditionnelles » en difficultés d'intégration dans une animation collective.

Organisation de nos actions pour proposer des temps adaptés au planning de chacun

Organisation d'activités permettant à chaque membre de la famille d'avoir des moments de vie personnels afin d'optimiser les moments de vie familiaux

B - Le cadre de vie

Objectif principal

Agir sur son cadre de vie pour mieux vivre chez soi

Objectifs opérationnels

Permettre aux familles d'agir sur l'aménagement et l'agencement du lieu de vie

Informier sur les droits et devoirs du locataire et du propriétaire

Les orientations

Propositions d'ateliers en fonction des demandes des habitants pour améliorer l'intérieur du logement ou le jardin.

Mise en place de tutorat entre des habitants possédant des savoirs faire techniques et des familles désireuses d'apprendre.

Enrichir le point local d'information de documentation sur le logement, les droits et devoirs du locataire et du propriétaire.

LAINES DE LA BIÈVRE

BEAUREPAIRE

Créer du lien autour d'un potager

Un espace basé sur une économie sociale et solidaire, proposant des réponses en matière d'alimentation aux habitants en difficulté. Voilà l'idée lancée par la municipalité avec le projet d'épicerie solidaire. Le but étant, par une meilleure utilisation des productions locales, de favoriser le lien social.

L'assemblée générale constitutive de la toute nouvelle association nommée "Le potager solidaire" a réuni une centaine de personnes qui avait répondu à l'invitation du comité de pilotage qui a mis en place les bases de cette structure.

Pas de concurrence avec le commerce local

Les activités seront concentrées sur deux espaces, un lieu de vente situé en centre-ville où seront proposés des produits frais, principalement des légumes au départ, et un jardin collectif qui permettra de fournir les produits en complément de ceux achetés aux agriculteurs partenaires. Il ne s'agit en aucun cas de concurrencer le commerce local, mais de permettre aux personnes

en difficultés de pouvoir se procurer des produits dont le prix est souvent un frein. L'espace de vente sera ouvert à toute personne souhaitant adhérer, les tarifs de vente étant fixés en fonction des revenus et du « reste à vivre » de chaque famille. Les adhérents bénéficiaires auront accès aux produits à un tarif réduit, les adhérents solidaires, au tarif du marché, contribuant ainsi à l'autofinancement de l'association.

Ce que souhaitent principalement les initiateurs du projet, c'est créer des lieux de convivialité où chacun est désireux d'apporter sa contribution, en participant, dans la mesure de ses possibilités, au fonctionnement du point de vente ou du jardin. Lors de l'assemblée, les statuts de l'association ont été votés à l'unanimité des personnes ayant déjà adhéré et onze candidatures au conseil d'administration ont été validées. Ce dernier se réunira prochainement pour élire son bureau.

PRATIQUE

Pour plus d'informations, contacter le 04 37 02 26 36 ou le 04 74 79 07 20.



Lors de l'assemblée générale constitutive de l'association, de nombreuses personnes avaient répondu à l'appel d'Évelyne Bordet, adjointe à la coordination sociale. Le but étant de créer une épicerie solidaire.



UN PROJET EN COMMUN

Ce projet qui remonte à près d'un an, a été le fruit du travail d'un groupe de réflexion auquel ont participé bénévoles et professionnels, parmi lesquels le centre médico-social, la mission locale, le centre social, l'Apajh (Association pour adultes et jeunes handicapés), la municipalité, les secours populaire et catholique, ainsi que des agriculteurs locaux.



VILLE DE BEAUREPAIRE SEPTEMBRE - OCTOBRE 2009 - n°1

QUESTIONNAIRE

Un groupe de réflexion composé d'élus, de professionnels et bénévoles, autour d'un projet alimentaire sollicite votre participation.

Merci de prendre un peu de votre temps pour remplir ce questionnaire anonyme et le déposer à en mairie **avant le 1er octobre 2009.**



L'alimentation : parlons-en...

Composition de la famille :

Isolé couple sans enfant couple avec enfant
 famille monoparentale
 nombre d'enfants :

Vos ressources :

salaire ASSEDIC minima sociaux
 entre 0 et 500 €/mois entre 500 et 1000€/mois
 plus de 1000 euros/mois

Profession :

Budget alimentation sur le mois :

moins de 100€/mois entre 100 et 200€/mois
 entre 200 et 350€/mois entre 350 et 500€/mois plus de 500€
 Avez-vous bénéficié d'une aide alimentaire (dans les 12 derniers mois) ?
 oui non

Vos courses :

où faites-vous vos courses (supermarché, marché, producteurs locaux, discount...) ?

Combien de fois par semaine (ou par mois) faites vous vos courses ?

Quels produits achetez-vous systématiquement ?

Pourquoi ces produits (pour le prix, facile à préparer, par goût...) ?

Quels produits n'achetez-vous pas régulièrement ?

Pourquoi ?



Avez-vous un congélateur ?
 oui non

Votre entourage vous donne-t'il des produits frais ?
 oui non
 A quelle fréquence ?

Avez-vous un jardin ?
 oui non
 souhaiteriez-vous avoir un lieu pour jardiner ?
 oui non

Préparation des repas :

les repas sont-ils pris en famille ?
 oui non parfois

Combien de repas complet prenez-vous par jour ?
 petit déjeuner + 2 repas petit déjeuner + 1 repas
 2 repas 1 repas

vos enfants mangent-ils les mêmes plats que vous ?
 vos enfants de moins de 18 mois : oui non
 vos enfants : oui non
 vos adolescents : oui non

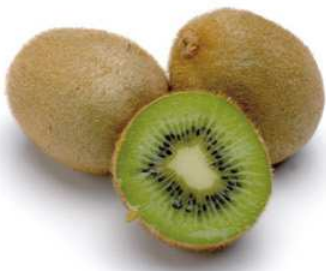
vos enfants sont-ils inscrits à la cantine ?
 oui non

cuisinez-vous des plats ?
 oui non parfois

les plus fréquents :

souhaiteriez-vous apprendre à cuisiner ?
 oui non

Qu'est-ce qui vous permettrait de cuisiner plus ?



Seriez-vous prêt à réfléchir avec nous, sur un projet concernant l'alimentation ?
 oui non
 si oui prendre contact avec Frédéric MOREAU à la Mairie de Beaurepaire.
 Tel : 04.74.79.22.60. ou mairie.beaurepaire@territoire-de-beaurepaire.fr

Merci de votre collaboration.

QUESTIONNAIRE

Lettre d'information de la Ville de Beaurepaire
 28 rue Français 38270 BEAUREPAIRE - Tél. 04.74.79.22.60. - Fax. 04.74.79.22.61. - courriel : mairie.beaurepaire@territoire-de-beaurepaire.fr
 Directeur de la publication : Philippe Mignot - Rédaction/photos/réalisation/impression : service communication - Lucia Rodrigues
 Tiré à 3000 exemplaires - Dépôt légal à parution

ANNEXE 6

STATUTS Association « au potager solidaire »

ARTICLE I –

Désignation

Il est créé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901, ayant pour titre : « Au Potager solidaire »

ARTICLE II –

Objet

Cette association a pour but de créer et gérer un espace basé sur une économie sociale et solidaire, proposant des réponses en matière d'alimentation aux habitants en difficultés sociales et financières notamment par une meilleure utilisation des productions locales, dans **une volonté de mixité sociale**.

- Le « potager solidaire » par la vente de produits alimentaires, et la création d'un jardin, est un lieu de découverte du « mieux manger », grâce à la mise en place de sensibilisations, d'informations, et d'échanges de savoirs.

- Le « potager solidaire » est un projet collectif d'initiative locale qui entend promouvoir la dignité et la citoyenneté des personnes. Il a pour but d'améliorer la situation nutritionnelle et favoriser le lien social. Il vise à créer un espace économique au service de ses usagers. Ses adhérents se retrouvent autour de principes communs :

- Sa gouvernance est citoyenne et démocratique (une personne = une voix),
- Le lieu est participatif : chaque adhérent y apporte ses compétences.
- le service rendu s'appuie sur la création d'une économie sociale et solidaire : En supprimant les intermédiaires entre le producteur et le consommateur, cette démarche contribue à la "relocalisation" de l'économie en incitant les habitants à consommer les produits de saison cultivés dans les environs de leur lieu de vie.
- L'adhésion est libre et ses membres sont unis par des valeurs de solidarité.

ARTICLE III - Siège social

Le siège social est fixé à BEAUREPAIRE 38270

Il pourra être transféré par simple décision du conseil d'administration et ratifié par l'assemblée Générale.

ARTICLE IV - Composition

L'association se compose de :

a) Membres Fondateurs : Sont membres Fondateurs les associations et structures ayant participé à la mise en place du projet : Conseil Général, Mairie de Beaurepaire, CIB, Mission locale, APAJH, Secours Populaire, Secours Catholique, à raison d'un délégué par structure.

b) Membres actifs ou adhérents : Sont membres actifs ceux qui ont pris l'engagement de :

- verser annuellement une cotisation.
- participer à la vie du « potager solidaire »

Le montant des cotisations est fixé dans le règlement intérieur

c) Membres bienfaiteurs : Personnes physiques ou morales qui apportent leur concours à l'association

ARTICLE V- Admission

Le potager solidaire est un espace de vente de produits alimentaires ouvert à toute personne souhaitant adhérer.

Les tarifs des marchandises sont fixés en fonction des revenus et du « reste à vivre » de chaque famille adhérente.

- Les adhérents bénéficiaires : Ils sont adhérents de leur propre initiative ou/et peuvent être orientés par tout citoyen, un travailleur social et /ou une association caritative. Ils ont accès aux différents produits à un tarif réduit.
- Les adhérents solidaires : toute personne ou famille désirant adhérer à l'association, utiliser le lieu de vente et participer à ses activités. Ils permettent ainsi d'assurer l'autofinancement de l'association Ils ont accès aux différents produits au tarif du marché.

Les règles d'attribution sont précisées à l'inscription, lors de l'adhésion.

ARTICLE VI - Radiations

La qualité de membre se perd par :

- a) La démission ;
- b) Le décès ;
- c) La radiation prononcée par le Conseil d'administration pour non-paiement de la cotisation ou non respect des règles énoncées, l'intéressé ayant été invité par lettre recommandée à se présenter devant le bureau pour fournir des explications.

ARTICLE VII - Ressources

Les ressources de l'association comprennent :

- 1) Le montant des droits d'entrée et des cotisations ;
- 2) Le produit des ventes réalisées par l'espace solidaire.
- 3) Les subventions de la Région Rhône-Alpes, du département de l'Isère, de la communauté de communes, de la commune de Beaurepaire et des communes environnantes.
- 4) Et toutes ressources compatibles avec la loi

ARTICLE VIII - Conseil d'administration

L'association est dirigée par un Conseil de 8 membres élus pour une durée de 2 ans par l'Assemblée générale et 7 membres de droit.

Les membres sont rééligibles.

Le Conseil d'administration choisit parmi ses membres élus, au scrutin secret, un bureau composé de :

1. Un président ;
2. Un vice-président ;
3. Un secrétaire, un secrétaire adjoint ;
4. Un trésorier, un trésorier adjoint.

Le Conseil étant renouvelé chaque année par moitié, la première année, les membres sortants sont désignés par le sort.

En cas de vacances, le Conseil pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres. Il est procédé à leur remplacement définitif par la plus prochaine Assemblée générale. Les pouvoirs des membres ainsi élus prennent fin à l'époque où devrait normalement expirer le mandat des membres remplacés.

Les fonctions de président et de trésorier ne sont pas cumulables.

ARTICLE IX - Réunion du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit une fois au moins tous les trois mois, sur convocation du président, ou sur la demande du quart de ses membres, 15 jours à l'avance avec l'ordre du jour.

Les décisions sont prises à la majorité des voix; en cas de partage, la voix du président est prépondérante.

Nul ne peut faire partie du Conseil s'il n'est pas majeur.

Exclusion en cas d'absences répétées : 3 absences consécutives non justifiées

ARTICLE X – Rôle du Président :

Il représente l'association dans tous les actes de la vie civile et devant les tribunaux.

Il peut déléguer au Vice-président tout ou partie de ses pouvoirs.

ARTICLE XI - Assemblée générale ordinaire

L'Assemblée générale ordinaire comprend tous les membres de l'association à quelque titre qu'ils y soient affiliés. L'Assemblée générale ordinaire se réunit chaque année au 1^{er} trimestre.

Quinze jours au moins avant la date fixée, les membres de l'association sont convoqués par les soins du secrétaire. L'ordre du jour est indiqué sur les convocations.

Le président, assisté des membres du comité, préside l'Assemblée, expose la situation morale de l'association et soumet le rapport d'activité.

Le trésorier rend compte de sa gestion et soumet le bilan à l'approbation de l'Assemblée.

Il est procédé, après épuisement de l'ordre du jour, au remplacement, au scrutin secret, des membres du Conseil sortants.

Ne devront être traitées, lors de l'Assemblée générale, que les questions soumises à l'ordre du jour.

ARTICLE XII - Assemblée générale extraordinaire

Si besoin est, ou sur la demande du CA ou de la moitié plus un des membres inscrits, le président convoque une Assemblée générale extraordinaire, suivant les formalités prévues par l'article 11.

ARTICLE XIII Les délibérations font l'objet de procès verbaux.

ARTICLE XIV - Règlement Intérieur

Un règlement intérieur est établi par le Conseil d'administration, qui le fait approuver par l'Assemblée générale.

Ce règlement est destiné à fixer les divers points non prévus par les statuts, notamment ceux qui ont trait au fonctionnement de l'espace solidaire.

ARTICLE XIII - Dissolution

En cas de dissolution prononcée par les deux tiers au moins des membres présents à l'Assemblée générale, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par celles-ci, et l'actif, s'il y a lieu, est dévolu conformément à l'article 9 de la loi du 1er juillet 1901 et du décret du 16 août 1901.

Ses biens sont transmis à une association poursuivant un but similaire

Fait à Beaurepaire le 15.02.2011.

Signatures

RENZY	Stéphanie	2011
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale CENTRE DE FORMATION : ARAFDES		
<p align="center">Créer une épicerie solidaire pour lutter contre l'isolement des travailleurs pauvres à partir d'un centre social rural</p>		
<p>Résumé :</p> <p>Directrice d'un centre social en milieu rural, proche de la vallée du Rhône, j'ai été confronté aux problématiques rencontrées par les travailleurs pauvres dans le maintien du lien social. Cette vulnérabilité vient souvent du fait qu'ils ont des difficultés à assouvir leurs besoins primaires et notamment alimentaires. En parallèle le territoire possède des ressources agricoles peu exploitées et pourtant de qualité. Le centre social de par sa mission d'animation globale doit promouvoir l'implication et la mise en réseau d'habitants et d'acteurs du territoire.</p> <p>Pour ce faire, ce mémoire propose la mise en place d'une épicerie sociale et solidaire. En effet ce support va permettre aux habitants de créer du lien en devenant acteurs d'un projet, tant au niveau de sa conception que dans sa réalisation. Elle permettra également de mettre en évidence la légitimité du centre social dans sa mission d'accompagnement de projet et de fédérer les partenaires autour de la réflexion et de la mise en œuvre.</p> <p>Afin de mener à bien cette action, je mets en évidence l'importance de la place de chacun, partenaires, habitants, collectivités territoriales et centre social, le budget garant de l'aspect solidaire et le management par la méthode de « l'apprenance ».</p> <p>Toute la réflexion autour de ce mémoire met en évidence l'intérêt des actions relevant de l'économie sociale et solidaire, en effet d'autres thématiques utilisant le même processus pourront être développées sur le territoire. De plus si ce projet permet de démarrer un travail dans la restructuration du centre social et dans la méthode de management, le mémoire insiste sur la nécessité de la continuité, du réajustement suite aux évaluations afin de pouvoir atteindre une meilleure performance dans les actions menées.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>Economie sociale et solidaire ; épicerie sociale et solidaire ; territoire rural ; travailleurs pauvres ; Développement social local ; empowerment ; lien social</p>		
<p align="center"><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		